# CHIẾN LƯỢC ĐỂ DẪN ĐẦU

Bài học kinh doanh
từ 10 chiến dịch
tranh cử điển hình

DAVID MOREY & SCOTT MILLER

Minh Thư *dịch*

RYBOOKS

NXB DÂN TRÍ

# Duong Kobo's Book Club

*Tủ sách Kỹ thuật số*
*dành cho*
*Kindle & Kobo*

SCAN TO JOIN

# CHIẾN LƯỢC ĐỂ DẪN ĐẦU

**Tác giả:** David Morey và Scott Miller

**Người dịch** Minh Thư

## NHÀ XUẤT BẢN DÂN TRÍ

Số 9 - Ngõ 26 - Phố Hoàng Cầu - Q. Đống Đa - TP. Hà Nội VPGD: Số 347 - Phố Đội Cấn - Q. Ba Đình - TP. Hà Nội ĐT: (024) 6686 0751 - (024) 6686 0752

Email: nxbdantri@gmail.com

Website: nxbdantri.com.vn

**Chịu trách nhiệm xuất bản**:

BÙI THỊ HƯƠNG

**Chịu trách nhiệm nội dung:**

LÊ QUANG KHÔI

**Biên tập:** Vũ Thị Thu Ngân

**Sửa bản in:** Vũ Nhàn

**Vẽ bìa:** Bạch Kim

**Trình bày:** Ngô Phương Hoa

Đơn vị độc quyền xuất bản và phát hành

Thông tin liên hệ:

Email: rybooks@bachvietbooks.com.vn

Fanpage: https://www.facebook.com/RYBOOKS/

Liên kết xuất bản Công ty CP Sách Bách Việt

Trụ sở chính:

Địa chỉ: số 9, ngõ 55/9 Huỳnh Thúc Kháng, P. Láng Hạ, Q. Đống Đa, TP. Hà Nội

Tel: (024) 3776 5580 - Fax: (024) 3776 5579

Chi nhánh tại Thành phố Hồ Chí Minh:

Địa chỉ: 233 Nguyễn Thượng Hiền, P. 6, Q. Bình Thạnh, Tp. HCM
Tell/Fax: (028) 3517 1788

Website: http://www.bachvietbooks.com.vn

http://www.facebook.com/bachvietbooks.com.vn

In 3.000 cuốn, khổ 13.5 x 20 cm tại Xí nghiệp Bản Đồ 1 - Chi nhánh Công ty TNHH MTV Trắc địa Bản đồ

Địa chỉ: Số 12, ngõ 108 đường Xuân Đỉnh, phường Xuân Tảo, quận Bắc Từ Liêm, Hà Nội

Số xác nhận ĐKXB: 2932-2019/CXBIPH/6-86/DT

Quyết định xuất bản số: 2932-7/QĐXB/NXBDT cấp ngày 7 tháng 11 năm 2019

ISBN: 978-604-88-8140-5

In xong và nộp lưu chiểu năm 2019.

*Dành tặng Denise, Tyler, và Brett*

*Dành tặng Steven Jobs quá cố và Mike Murray hài hước của Apple Computer vì đã giúp chúng tôi xây dựng nên con đường lãnh đạo khác biệt.*

**– Scott Miller**

*Dành tặng Xie Zheng, người đã giúp tôi trở thành một nhà lãnh đạo tốt hơn mỗi ngày. Dành tặng Sue, người chị gái tuyệt vời của tôi. Và dành tặng các khách hàng thân mến, những người đã chỉ dẫn cho chúng tôi nhiều hơn những gì chúng tôi có thể hướng dẫn họ.*

**– David Morey**

# Lời giới thiệu

Mục đích chủ yếu của cuốn sách này là giúp bạn phát triển những kĩ năng lãnh đạo cần thiết để thích ứng với môi trường kinh doanh nhiều biến động và thách thức. Nguyên tắc lãnh đạo mà chúng tôi chọn lọc ở đây đều được đúc kết từ kinh nghiệm của những người đối đầu và các nhà cải cách đã thành công trên thương trường, chiến trường và chính trường. Trong Thời đại Thông tin hiện nay, những người đối đầu thường có lợi thế hơn so với người đương nhiệm. Những triết lí về lãnh đạo kinh doanh được phát triển trong hàng trăm năm qua, nay cần có sự thay đổi để phù hợp hơn.

Vì vậy, giả thuyết mới đặt ra trong cuốn sách này là mô hình lãnh đạo được các tổ chức áp dụng cần thay đổi để mang lại hiệu quả. Chúng ta cần các chiến lược mới, phương thức tiếp cận mới, nội dung đào tạo mới và phương tiện mới trong trao đổi thông tin. Tất cả những khía cạnh này tạo nên "mô hình lãnh đạo mới", mà thực ra không mới với chúng ta. Trở lại những năm 1980, chúng tôi gọi đó là "lãnh đạo theo sự thay đổi" trong mô hình mà chúng tôi phát triển cho Steven Jobs và Mike Murray tại công ty Apple Computer. Ngày nay, khái niệm này trở nên đúng đắn hơn bao giờ hết. Trong kinh doanh cũng như trong cuộc sống thường ngày, sự thay đổi có khả năng kiểm soát đối thoại.

Năm 2004, chúng tôi đã viết cuốn The Underdog Advantage (tạm dịch: Lợi thế của kẻ thua cuộc), cuốn sách cơ bản về nhóm đối đầu, những người đã từng gây phiền toái (và giờ vẫn thế, thậm chí mãnh liệt hơn) trên thương trường, chính trường và chiến trường. Với 10 bước hành động trong cuốn Chiến lược để dẫn đầu này, bạn sẽ được chỉ dẫn cách sử dụng mô hình chính trị đối đầu làm chiến lược, giúp sự nghiệp, dự án cá nhân cũng như công ty của bạn thành công trên thị trường có tính cạnh tranh và phức tạp như hiện nay. Mô hình này là con đường hiệu quả nhất để tiến tới sự thay đổi về mô hình lãnh đạo, điều rất cần thiết ngày nay.

Chúng tôi sẽ trình bày chi tiết từng bước cơ bản trong cuốn sách này. Bạn sẽ thấy các bước được trình bày giống như một chiến dịch tranh cử. Đây không đơn giản chỉ là một phép so sánh ẩn dụ văn vẻ, mà chính là khung cơ sở làm nền tảng thành công và chiến thắng cho một nhóm hoặc một cá nhân lãnh đạo, bằng cách đảm bảo tất cả thành viên đều tập trung nhắm đến thành quả phải đạt được trong "Ngày Bầu cử".

Chúng tôi đề xuất ở đây 10 bước nền tảng cho thành công – vì chúng tôi đã thử nghiệm và chứng kiến từng bước được áp dụng trong vô số các chiến dịch kinh doanh và chính trị của CEO và các ứng viên. Mỗi một bước là một viên gạch quan trọng đặt nền móng cho sự phát triển của các chiến lược và chiến thuật hiệu quả hơn, tập trung hơn và sắc bén hơn cho công ty, đội ngũ hoặc sự nghiệp riêng của bạn. Vì vậy, đừng bỏ qua bất kì bước nào!

**NHÀ TRẮNG HOẶC PHÒNG ĐIỀU HÀNH**

Có lẽ chúng tôi là những người thích mạo hiểm. Nhưng các chiến dịch chính trị chạy đua vào Nhà Trắng hoặc Phòng điều hành luôn có sức hấp dẫn đối với chúng tôi. Bạn dành được 50,1% phiếu bầu vào ngày thứ Hai đầu tiên của tháng Mười một hoặc tay trắng về nhà. Bạn mất hàng đêm căng thẳng và thậm chí nhiều nhân viên của bạn phải thức trắng đêm làm việc để giành được 0,1% chiến thắng đó. Đến nỗi bạn phải chịu đựng cơn đau vùng thượng vị âm ỉ vào mỗi sáng thức dậy, cùng với nỗi lo sợ rằng mình không thể đi đến cùng chặng đua này. Bạn tham gia vào trò chơi có những người chơi là chuyên gia, người thích Dữ liệu lớn (Big Data), kẻ gây rối, nhà tổ chức kém cỏi, những người né tránh quảng cáo, và các nhà quản lí thô lỗ; tất cả bọn họ đều có chung mục đích: chiến thắng, chiến thắng tuyệt đối và không có gì khác ngoài chiến thắng.

Tất cả các sắc thái cảm xúc từ bất an, lo lắng, thất vọng và cả hi vọng đều hiện hữu trong mỗi chiến dịch và thường bùng nổ cùng lúc vào cùng một ngày. Nếu bạn không thể làm chủ được tình thế lên xuống bất ngờ như khi chơi trò tàu lượn siêu tốc, thì bạn không được sinh ra để chạy đua chính trị.

Vào giữa thập kỉ 1980, khi phải cạnh tranh với gã khổng lồ IBM, Apple Computer chỉ là một công ty khó ưa, đối đầu với tập đoàn độc quyền nắm giữ vị trí bất bại trên thị trường trong hàng thập kỉ. Steve Jobs có ý tưởng về một chiến lược chính trị đối đầu và gây dựng văn hoá bất-khả-chiến-bại, xem đó là cách duy nhất để có thể chiến thắng trong cuộc đua này.

Trở lại năm 1984, khi chúng tôi đang tận hưởng cuộc sống ổn định khi làm công việc cố vấn chiến dịch chính trị, quản lí khoảng 15 hoặc 20 chiến dịch tại Mỹ, song song với các chiến dịch cách mạng dân chủ trên toàn thế giới. Sau đó, Jobs có mời chúng tôi dùng bữa trưa. Ông ấy nói rằng, "Hai anh hiểu biết về những thứ mà chúng tôi không biết. Các anh là những người triển khai các chiến lược khác biệt với chiến lược người ta làm trong kinh doanh. Các anh chơi ở mọi sân chơi – Nhà Trắng hoặc Phòng điều hành. Và tôi nghĩ các anh xây dựng được những kế hoạch sắc bén hơn những sản phẩm tương tự của các chiến lược gia doanh nghiệp. Tôi muốn các anh hãy xem sự cạnh tranh của chúng tôi với IBM như là một chiến dịch chính trị."

Jobs đã yêu cầu chúng tôi áp dụng những gì chúng tôi biết về chiến dịch trong chính trị vào việc lãnh đạo, tiếp thị và truyền thông trong kinh doanh. Điều này đối với chúng tôi nghe khá mỉa mai, bởi lúc đó các ứng viên chính trị trên toàn thế giới đều thuê chúng tôi áp dụng những gì mà chúng tôi biết về chiến lược truyền thông và tiếp thị trong kinh doanh vào các chiến dịch chính trị của họ.

Và việc này giống như Steve Jobs huých chúng tôi một cú vào mạng sườn – nhắc đến công cụ "sắc bén" – và nói rằng chúng tôi có thể áp dụng mọi kiến thức chúng tôi biết về chiến dịch chính trị vào chiến dịch lãnh đạo trong kinh doanh. Sự hợp tác giữa chúng tôi với ông ấy vào giữa những năm 1980 đánh dấu lần đầu tiên chúng tôi áp dụng chiến lược chính trị vào chiến dịch kinh doanh.

Cụ thể sau đó Jobs và giám đốc tiếp thị xuất sắc của ông ấy, Mike Murray, đã hỗ trợ chúng tôi phát triển một mô hình mà bây giờ chúng tôi gọi là Mô hình Đối đầu – về cơ bản, đó là sự đối lập giữa nhà lãnh đạo đổi mới và nhà lãnh đạo bảo thủ.

Sau khi thành công ở Apple, chúng tôi liên tiếp hợp tác với Coca-Cola, The Home Depot, Google, American Express, McDonald's, Microsoft, Johnson & Johnson, Verizon, News Corp, Miller Brewing, HBO, Samuel Adams, TPG, Nike, Visa, General Electric, Walt Disney, và nhiều công ty khác, bao gồm cả một số công ty khởi nghiệp và tập đoàn lớn.

Xin lưu ý rằng rất nhiều khách hàng của chúng tôi là những công ty rất thành công và trên thực tế, hầu hết họ là nhóm người nắm quyền lúc đó. Kể cả những tập đoàn thành công nhất trên thế giới vẫn phải đối mặt với những thách thức khó khăn và biến động khôn lường trong môi trường kinh doanh hỗn loạn ngày nay. Khi

đó, họ gọi đến cho chúng tôi. Lời khuyên đầu tiên của chúng tôi đó là họ cần phải phá vỡ thị trường hoặc phương châm kinh doanh của công ty. Họ cần phải làm những gì cần thiết cho chính họ - làm tốt hơn và khẩn trương hơn.

Phá vỡ các thị trường. Phá vỡ chính phương châm kinh doanh. Đây là những đặc tính của một nhà lãnh đạo chính trị đối đầu và chiến dịch chính trị đối đầu. Steven Jobs đã không định hướng sai cho chúng tôi. Sau hơn 30 năm, chúng tôi nhận thấy rằng mô hình chính trị đối đầu vẫn hiệu quả trong cả kinh doanh và chính trị.

Bây giờ, chúng tôi thẳng thắn thừa nhận rằng mọi thứ dễ dàng như cho lát bánh mì vào lò nướng vậy. Đúng là chúng tôi áp dụng mô hình chiến dịch này vào mọi dự án – từ dự án kinh doanh ngắn hạn, chương trình cải cách toàn diện và thay đổi triệt để tầm nhìn và mục tiêu doanh nghiệp, cho đến sự nghiệp cá nhân của từng nhân viên ở mọi cấp bậc. Chúng tôi áp dụng mô hình này cho mọi vấn đề về lãnh đạo bởi nó thực sự có hiệu quả.

Có hai điểm khuyết thiếu làm mất tập trung, gây cản trở và thường phá hỏng các chiến lược và dự án kinh doanh. Đó cũng chính là hai khuyết điểm đặt dấu chấm hết cho sự nghiệp lãnh đạo doanh nghiệp.

1. Thiếu trọng tâm. Sai lầm trong xác định vấn đề hoặc cơ hội sẽ dẫn đến việc đề ra mục tiêu không rõ ràng hoặc thậm chí là sai mục tiêu. Điều này cũng tương tự như thất bại trong việc hiểu rõ chiến trường, thất bại trong việc xác định mục tiêu cần tiến đánh, và thất bại trong việc xây dựng một nhóm cộng sự hiệu quả để giải quyết thách thức chung. Tất cả các trường hợp không xác định đúng trọng tâm đều có kết cục lụn bại. Dự án của bạn – hoặc công ty của bạn – đều đi lệch hướng mục tiêu sự nghiệp mà bạn đặt ra ban đầu.

2. Thiếu tính cấp bách. Bao nhiêu dự án của các doanh nghiệp thực sự đạt được mục tiêu đặt ra ban đầu? Theo kinh nghiệm của chúng tôi, con số đó là khoảng 8%. Các giám đốc dự án và cộng sự của họ không thừa nhận điều này. Khoảng 92% trong số họ đối phó bằng cách dịch chuyển mục tiêu hoặc né tránh đáp ứng trực tiếp kì vọng từ các bên liên quan.

Và bao nhiêu quản lí và CEO doanh nghiệp không thành công với cương vị lãnh đạo của mình? Theo kinh nghiệm của chúng tôi, con số đó là khoảng 92%. Họ tự an ủi bản thân bằng mức lương

hậu hĩnh, được ưu tiên chỗ đậu xe và được xếp gần ngang hàng với lãnh đạo cấp cao (vị trí dưới một người trên vạn người).

Cuốn Chiến lược để dẫn đầu này giúp xác định trọng tâm và sự cấp thiết của dự án cho đội nhóm, công ty và sự nghiệp riêng của bạn. Chắc chắn 100% đây là hai yếu tố mà bạn đang cần. 92% các công ty (rất có thể bao gồm cả công ty của bạn) cũng chưa nhìn ra chúng.

Cuốn Chiến lược để dẫn đầu này còn chứa yếu tố quan trọng cần có nhất trong kinh doanh, chính trị, học thuật và cả nghệ thuật. Đó chính là sự lãnh đạo.

Thế giới luôn thay đổi, đáp án của việc lãnh đạo thành công là một hằng số. Đó là sự phát triển lớn mạnh và đầy thành tựu của các tổ chức, công ty, quốc gia và cả cá nhân. Tuy nhiên, các yếu tố tạo nên thành công trong lãnh đạo lại thay đổi liên tục theo sự biến động của môi trường. Thực tế hiện nay, thị trường không ngừng thay đổi, các đối thủ cạnh tranh không ngừng thay đổi, thái độ của nhân viên thay đổi, và khách hàng cũng thay đổi. Thứ chưa thay đổi chính là phần lớn các chiến lược kinh doanh và chiến lược quản lí.

Một thực tế khác cũng chưa thay đổi đó là sự khan hiếm nhà lãnh đạo thực sự. Chúng ta có thể gọi sếp của mình là lãnh đạo, nhưng thực tế thì không phải như vậy. Họ vẫn chỉ là sếp.

Chúng ta thường xuyên nghe được rằng sự đổi mới là thứ mà tất cả các doanh nghiệp (và chính phủ) cần nhất hiện nay. Tuy nhiên, bạn sẽ không bao giờ khai phá được tiềm năng của sự đổi mới nếu không có người lãnh đạo xuất sắc.

Trong bất kì một cuộc bầu cử nào, dù ở quy mô địa phương, tiểu bang hay quốc gia, các chuyên gia thường chỉ nhấn mạnh tầm quan trọng hàng đầu là vấn đề việc làm hoặc nhập cư, hoặc chính sách đối ngoại hoặc thuế. Nhưng đối với cử tri, khả năng lãnh đạo mới là mối quan tâm của họ. Mối quan tâm đặc biệt này không bao giờ thay đổi. Lãnh đạo đã, đang và sẽ luôn là vấn đề họ quan tâm.

Bạn có muốn trở thành nhà lãnh đạo? Bạn có muốn nâng cao tính hiệu quả trong đường lối lãnh đạo của mình? Bạn có muốn tạo ra một văn hoá lãnh đạo đổi mới cho đội ngũ hoặc công ty của mình?

Chúng tôi có chiến lược dành cho bạn. Chúng tôi đã học nó từ những lãnh đạo xuất sắc nhất: Jobs, Aquino, Gates, Kim, Gorsky,

Murdoch, Milken, Keough, Iger, Zyman, Bonderman, Knight, Roberts, Goizueta và nhiều tên tuổi khác nữa.

Chúng tôi đã phát triển Mô hình Chiến dịch bằng cách tổng hợp những gì chúng tôi đã học được về chính trị kinh doanh. Kết quả là một mô hình lãnh đạo mới ra đời: Lãnh đạo đổi mới. Mô hình này rất đơn giản, rõ ràng, có trọng tâm và truyền cảm hứng tuyệt vời. Thêm nữa, như Henry Kissinger vĩ đại thường nói về các Chiến lược Ngoại giao mà ông khởi xướng thời bấy giờ, "Mô hình này thực sự mang lại hiệu quả."

# Bước 1
# Quyết định chạy đua

*Tại sao bạn phải chạy đua?*

*Bạn tin tưởng vào điều gì? Hãy cam kết!*

**TẠI SAO BẠN CHẠY ĐUA?**

Năm 1980 chứng kiến cuộc khủng hoảng con tin ở Iran, tình trạng lạm phát và bài diễn văn nhậm chức phản ánh "tình trạng hỗn loạn" của Jimmy Carter, vị tổng thống độc quyền lúc đó, đang mất đi sự tin tưởng của người dân. Nhìn từ góc độ sâu xa nhất của chiếc ghế tổng thống, Thượng nghị sĩ Edward Kennedy đã bước lên bục diễn thuyết tại Hội trường Faneuil lịch sử ở Boston để tuyên bố rằng ông sẽ tham gia vào chiến dịch tranh cử tổng thống với Carter. Tuyên bố này đã làm xôn xao giới báo chí. Hầu hết các nhà báo, kí giả thời bấy giờ vẫn nhớ rõ và chờ đợi điều kì diệu của lâu đài Camelot[1] của JFK. Chiến dịch đã khởi động mạnh mẽ như một quả tên lửa Atlas mà NASA phóng ra. Tuy nhiên, nó đã kết thúc chóng vánh, nhanh hơn cả đợt bầu chọn đầu tiên để tìm ra ứng viên đại diện cho một đảng chính trị. Chiến dịch "Teddy in '80" đã đưa ra một tình huống mà đáng lẽ phải diễn ra tại buổi phỏng vấn ứng viên sau bầu cử do phóng viên Roger Mudd của đài CBS thực hiện. Đó là khi Kennedy bối rối và trả lời ấp úng lúc được Mudd đặt câu hỏi, "Ngài Thượng nghị sĩ, tại sao ngài lại chạy đua vào chiếc ghế tổng thống?"

*[1] Ám chỉ nhiệm kì tổng thống của John F. Kennedy.*

Công ty nào cũng có sếp, thậm chí các công ty lớn có một danh sách dài các chức danh của các nhà điều hành. Họ đặt ra nhiều chức vụ như giám đốc điều hành và chủ tịch và tổng giám đốc, các phó chủ tịch điều hành, phó chủ tịch, giám đốc bộ phận và còn

nhiều nữa. Rất nhiều sếp. Nhưng có rất ít công ty – đặc biệt là công ty lớn – có nhà lãnh đạo.

Công ty của bạn có không? Liệu nó có những nhà lãnh đạo thực thụ, những nhà lãnh đạo có tầm nhìn, những nhà lãnh đạo truyền cảm hứng không?

Chúng tôi nhận thấy rằng không phải ai cũng muốn trở thành lãnh đạo. Một số người chỉ muốn làm nhân viên. Có thể vì họ không tin vào khả năng lãnh đạo của mình. Có thể do họ thích sự ổn định, an nhàn khi được ở giữa các đồng nghiệp. Hoặc có thể họ không thích cảm giác đặt chân lên vùng đất hoang. Không phải ai cũng muốn trở thành lãnh đạo.

Ngoài ra, việc làm sếp và làm lãnh đạo cũng có sự khác biệt rất lớn. Thực tế có rất nhiều người được đề bạt làm sếp nhờ việc phục tùng, chứ không phải bởi khả năng lãnh đạo. Họ tuân theo người sếp hiện tại một cách chặt chẽ nhất, đặc biệt theo sát trong những năm cuối của nhiệm kì mà người này đương chức. Họ sẽ tuân thủ từng bước và đi theo con đường mòn mà sếp đã đi, nếu người này chưa khăn gói về nghỉ hưu an dưỡng tại căn hộ cao cấp ở khu Hilton Head. Nhiều khả năng ông sếp đó cũng làm theo người đi trước như vậy.

Nếu bạn muốn trở thành sếp, sẽ luôn có sẵn con đường mòn cho bạn đi theo. Tại hầu hết các công ty, con đường đó có tên "Chúng ta làm theo cách này bởi đó là cách mà chúng ta vẫn hay làm". Đây là cái tên rất phù hợp, đặc biệt trong trường hợp của các nhà lãnh đạo thị trường, nhóm người nắm quyền quản lí thị trường lâu năm và những công ty cố gắng mô phỏng nhóm người nắm quyền này, bằng cách thực hiện cái mà về bản chất chính là phiên bản trưởng thành của con đường làm-theo-người-lãnh-đạo.

Nhóm người nắm quyền quản lí rất có niềm tin về sự thành công của họ. Chúng tôi gọi đó là những người có xu hướng thừa-kế-di-sản. Bởi vì họ trông đợi vào việc áp dụng chiến lược, phương thức tiếp cận và nghi thức đã được sử dụng trong quá khứ sẽ giúp họ đạt được thành công trong tương lai. Trên thị trường ngày nay, điều đó giống với việc bạn đang lái xe trên chặng đua Monaco Grand Prix và mắt bạn chỉ nhìn vào kính chiếu hậu.

Mỗi ngày, các trang báo kinh doanh lại đưa tin nhóm người nắm quyền trên thị trường lui về nghỉ hưu, hết người này đến người khác. Phần lớn họ vẫn còn lưu luyến thương trường. Nhưng kết thúc thì vẫn là kết thúc, như nhau cả, và trong trường hợp của

những người nắm quyền thì đó là kết cục không thể tránh khỏi của chiến lược thừa-kế-di-sản. Khi các ông sếp tự nói với chính mình rằng họ đã thử mọi cách để đảo ngược thất bại, ý của những người này là họ đã thử mọi cách mà họ đã luôn thử trước đó. Cuối cùng, thứ thực sự đã giết chết doanh nghiệp của họ là môi trường mới, hay còn gọi là những ý tưởng mới, phương thức tiếp cận mới và cách thức lãnh đạo mới.

Vậy bạn muốn trở thành sếp hay trở thành lãnh đạo? Đó là câu hỏi trọng tâm của cuốn sách này. Chúng tôi đang nói chuyện với những người muốn trở thành lãnh đạo. Trong khi những ông sếp nắm quyền tại các công ty thường đi theo xu hướng thừa-kế-di-sản, thì những nhà lãnh đạo thực thụ – chúng tôi phải gọi là những nhà lãnh đạo đối đầu – là những người định hướng tầm nhìn. Họ dẫn dắt doanh nghiệp hướng tới ý tưởng mới và khai phá vùng đất mới, nơi mà chưa có ai hoặc rất ít người đặt chân đến.

Nếu có một điều giúp phân biệt những lãnh đạo mới và những ông sếp cũ, thì đó thái độ của họ đối với sự thay đổi. Nhóm người nắm quyền bảo thủ ghét sự thay đổi. Tất nhiên là vậy rồi! Nếu bạn là số một, bạn còn muốn thay đổi điều gì nữa? Họ ghét sự phá rối, đặc biệt ở vị trí chủ chốt của doanh nghiệp. Nhưng những người đối đầu thích thay đổi. Sự thay đổi chính là phân tử chuyển động. Có thay đổi nghĩa là có cơ hội.

Xuyên suốt cuốn sách này, chúng tôi cũng sẽ chỉ cho bạn cách nắm bắt từng cơ hội trong bất kì dự án hoặc mục tiêu nào mà công ty của bạn nhắm tới. Các chiến lược và chiến thuật giúp dự án thành công đều dựa trên nguyên tắc lãnh đạo chung. Tất cả đều nhằm đảm bảo cho một sự thắng lợi và không bao giờ áp dụng một chiến lược chỉ vì "đó là cách chúng ta luôn thực hiện nó."

Trong mô hình lãnh đạo mà chúng tôi phát triển cho Steven Jobs và Mike Murray tại Apple, chúng tôi so sánh hai khái niệm lãnh đạo trái ngược nhau: lãnh đạo bảo thủ và lãnh đạo đổi mới

**Kiểu lãnh đạo bảo thủ** là sự lãnh đạo của nhóm nắm quyền và là chuẩn mực của văn hoá lãnh đạo tại hầu hết các công ty. Phần lớn các doanh nghiệp này tuân theo những người nắm quyền về cả chiến lược và phong cách của họ. Những nhà lãnh đạo bảo thủ thích quy mô, lợi tức và tổng lợi nhuận – bất kì thứ gì to lớn.

**Kiểu lãnh đạo đổi mới** đánh giá cao tốc độ và sự dịch chuyển linh hoạt thay vì quy mô. Đó chính là sự thay đổi và cải tiến. Những

nhà lãnh đạo đổi mới muốn tạo ra giá trị thị trường. Họ xác định thị phần trên thị trường để theo đuổi. Họ tập trung vào mạng lưới bởi điều đó là tốt hơn để đánh giá giá trị thực của thị trường. Bạn không thể đi đường tắt để có được lợi nhuận ròng bền vững.

**Các nhà lãnh đạo bảo thủ** thích yếu tố hình thức trong các quy trình kinh doanh và hệ thống quan liêu trong bộ máy tổ chức.

**Các nhà lãnh đạo đổi mới** không câu nệ hình thức, điều đó thể hiện ở cả phong thái, cách thức quản lí tổ chức và phát triển chiến lược của họ. Chúng tôi không nói về "Ngày thứ Sáu thường phục" hay món sushi trong nhà ăn của công ty. Chúng tôi đang nói về cách thức tổ chức và các chiến lược linh hoạt. Những nhà lãnh đạo đổi mới kiểm soát thách thức phù hợp với tầm nhìn kinh doanh của họ một cách hiệu quả và thay đổi khi phương pháp của họ không còn phù hợp nữa.

**Đối với nhà lãnh đạo độc quyền**, thách thức là phiền nhiễu. Đó là những điều sẽ xảy đến với họ chứ không phải những thứ mà họ tạo ra.

**Đối với nhà lãnh đạo đối đầu**, thách thức là một phần quan trọng trong kinh doanh.

Chúng tôi muốn hướng dẫn bạn trở thành một người đối đầu, một nhà lãnh đạo đổi mới, bởi đó là phong cách thực thụ của một người lãnh đạo thành công trong môi trường kinh doanh, chính trị, quân sự và thời đại thông tin ngày nay. Trong một môi trường mà sự thay đổi là trọng tâm của cuộc đối thoại, thì người đối đầu luôn giành chiến thắng.

## HỌC CÁCH YÊU THÍCH SỰ THAY ĐỔI

Nếu hôm nay bạn muốn trở thành lãnh đạo, dù là người quản lí một dự án ngắn hạn, người đứng đầu một công ty khởi nghiệp hay một tập đoàn toàn cầu, chúng tôi đều biết rõ mục tiêu trong chiến dịch lãnh đạo của bạn. Và mục tiêu đó sẽ thay đổi.

Hiện nay thị trường nào cũng đang trong quá trình biến đổi cấu trúc. Phần lớn các công ty cũng đang tái cấu trúc theo sự thay đổi đó hoặc phải khẩn trương bắt đầu việc tái cấu trúc. Thực tế đó tạo ra một quy luật thời đại rất đơn giản trong lãnh đạo: chủ động thay đổi hoặc bị thay đổi. Tốc độ thích ứng chậm hơn tốc độ thay đổi nghĩa là thất bại. Trong lãnh đạo, chủ động thay đổi nghĩa là chiến thắng. Nếu bạn không tự thực hiện tái cấu trúc trong thị trường mà bạn đang kinh doanh, thì người khác sẽ làm việc đó và

chẳng mấy chốc, bạn sẽ phải chơi theo luật của họ. Ở hầu hết các thị trường, họ đại diện cho thương hiệu đối đầu đang tạo ra thách thức.

Nếu ban quản lí, ban giám đốc hoặc cổ đông hiện thời không cần hoặc không muốn thay đổi triết lí kinh doanh của công ty, nghĩa là họ không cần hoặc không muốn một nhà lãnh đạo như bạn. Và nếu bạn đánh giá cao giá trị sự nghiệp cá nhân lâu dài thì bạn không cần hoặc không muốn một công ty như họ.

Trong thập kỉ tới, các tập đoàn quốc tế sẽ có phong cách lãnh đạo mới mang tính thời đại. Hiện nay, chỉ có một số doanh nghiệp đang thực sự có điều ấy. Phong cách lãnh đạo mới là sự lãnh đạo thay đổi.

Mối quan hệ giữa chính phủ và người dân hiện nay đang lâm vào tình trạng mâu thuẫn vì có sự khác biệt lớn trong thái độ đối với sự thay đổi. Còn chính phủ? Vẫn là chính phủ. Không có gì thay đổi.

Người dân thích nghi với sự thay đổi để trở nên tốt hơn hoặc tệ hơn. Chính phủ né tránh sự thay đổi, kết quả chắc chắn tệ hơn. Người dân ứng phó với sự thay đổi vì họ phải làm vậy. Chính phủ cứng nhắc trước sự thay đổi vì họ có thể làm vậy.

Để lãnh đạo đổi mới ở thời điểm hiện tại và tương lai, bạn sẽ phải dẫn dắt một nhóm, một đội ngũ, một công ty hoặc thậm chí một tập đoàn. Gallup thực hiện khảo sát hàng tháng đánh giá "thời lượng làm việc". Thời gian gần đây, số nhân viên thực sự làm việc chỉ chiếm 30%. Điều đó có nghĩa là 70% nhân viên đến văn phòng, lướt facebook, ngủ gật và làm việc riêng trong lúc họp, chơi Candy Crush, ăn vặt, phàn nàn về công việc rồi đi về nhà, vệ sinh cá nhân và ngày mai lặp lại như thế.

Cựu CEO của Hewlett-Packard và cựu ứng viên tổng thống, Carly Fiorina, từng nói rằng công việc của nhà lãnh đạo là khai phá tiềm năng làm việc của nhân viên trong công ty. Chúng tôi đồng ý với nhận định đó, nhưng chúng tôi sẽ xem xét kĩ hơn vấn đề làm việc mang tính đối phó của nhân viên. Chúng tôi muốn nói rằng công việc của một nhà lãnh đạo ngày nay là vận động nhân viên thay đổi hành động và mối quan tâm của họ.

Thách thức của nhà lãnh đạo là tìm ra lí do thuyết phục mọi người đứng dậy và hành động.

Nhân đây thì, việc tuyên bố: "Vì tôi là sếp" không phải là một lí do

thuyết phục. Vâng, bạn có thể yêu cầu mọi người hành động. Thậm chí, bạn có thể "ra lệnh" (Thế đấy!) Nhưng các nhân viên ngày nay, kể cả khi họ sợ mất việc, cũng chỉ cống hiến hết sức mình cho bạn nếu họ thấy được ý nghĩa thực sự thúc đẩy họ hành động.

Để trở thành nhà lãnh đạo đổi mới, bạn phải là một nhà lãnh đạo có khả năng truyền đạt thông tin.

*Bạn có thể là một nhà cải cách thực thụ hoặc một kế toán kì cựu, nhưng nếu bạn không thể truyền đạt thông tin một cách hiệu quả và thuyết phục thì bạn không có may mắn trở thành lãnh đạo*

Bạn phải truyền tải được ý nghĩa của công việc và đích đến của mỗi dự án. Những nghiên cứu gần đây đã cho thấy truyền đạt thông tin là hoạt động chiếm đến hơn 2/3 công việc của một nhà lãnh đạo ngày nay.

Trong thời gian Ronald Reagan làm tổng thống, báo chí thường gắn cho ông biệt danh là "Nhà Truyền thông Vĩ đại". Tuy nhiên, biệt danh này có ẩn ý khác, bởi vì báo chí cho rằng vị trí đó vốn dĩ dành cho ông.

Nhóm ủng hộ ông chủ yếu đến từ hãng tin không ai ngờ đến, đó là The New Yorker. Hãng này đưa tin: "Hãy nghĩ xem công việc của tổng thống là gì. Ông ấy phải truyền đạt thông tin để người dân Hoa Kỳ hiểu những nhiệm vụ phức tạp của chính phủ. Ông ấy phải thuyết phục để có được sự tán thành đối với các chính sách và chương trình quốc gia. Và ông ấy phải khẳng định được vị trí của Hoa Kỳ trên thế giới."

Với tư cách nhà lãnh đạo trong thời đại thông tin hiện nay, bạn phải là một nhà truyền thông vĩ đại. Bạn có thể là một nhà cải cách thực thụ hoặc một kế toán kì cựu. Nhưng nếu bạn không thể truyền đạt thông tin một cách hiệu quả và thuyết phục thì bạn không có may mắn trở thành lãnh đạo. Nếu bạn muốn dẫn dắt để thay đổi công ty hoặc đội nhóm của mình, bạn phải làm cho các nhân viên có hứng thú với các cơ hội thay đổi.

Chúng tôi có thể nói cho bạn biết rằng họ sẽ không hào hứng với một tương lai có những thay đổi liên tục, trừ khi sự thay đổi ấy mang lại điều gì đó quan trọng hay tuyệt vời. Thay đổi không vì mục đích cụ thể chỉ gây rối loạn mà thôi.

Trong sự thay đổi, mọi thứ phải diễn ra theo hướng hiện thực hóa một tầm nhìn tích cực, phải là một Kết quả Mới, một Giới hạn Mới

mang lại những điều tốt đẹp hơn cho tất cả những người liên quan. Hai câu hỏi đơn giản mà các nhà lãnh đạo đổi mới thành công thường đặt ra là: "Chúng ta sẽ đi đâu?" và "Tại sao chúng ta lại đến đó?" Với tư cách là một nhà lãnh đạo, bạn phải trả lời hai câu hỏi đó và xác định ý nghĩa của công việc mà bạn và đồng nghiệp đang làm cùng nhau. (Trong Bước 6, bạn sẽ tìm được lời đáp cho hai câu hỏi này).

Hãy thử nhìn quanh nhà ăn tự phục vụ của công ty, bạn sẽ thấy việc tách từng nhóm người ở đó đi theo nhiều hướng khác nhau, thay vì tập trung ở quầy tráng miệng sẽ là một thách thức lớn. Bạn có thể thuyết phục những người này trở thành những người thắng cuộc không? Bạn có thể thuyết phục họ tham gia vào nhóm đối đầu và nghe theo sự lãnh đạo của bạn để giành được thắng lợi không?

Câu trả lời là có, và lịch sử đã chứng minh điều đó. Nhiều người đã thực hiện nó và dẫn dắt công ty của họ tiến tới thành công. Chắc chắn rằng sự thay đổi có thể khiến cho các nhân viên làm việc ở bộ máy quan liêu truyền thống rất khó chịu. Nhưng đồng thời, nó cũng có thể giúp họ phát huy tiềm năng làm việc. Hãy xem những bước ngoặt phát triển của các tập đoàn lớn, về cơ bản được thực hiện bởi cùng một nhóm người, mà trước đó họ đã thất bại khi làm việc cho lãnh đạo độc quyền, bảo thủ. Dưới thời John Akers, IBM mất các mối quan hệ, mất thị phần và mất luôn cả niềm tin vào chính tập đoàn. Sau đó Lou Gerstner gia nhập công ty. Ông không chỉ khôi phục công ty và văn hóa của công ty, mà còn làm thay đổi sâu sắc những con người đã từng được coi là vô dụng dưới sự quản lí của Akers. Tương tự, trong những năm 2000, Mike Roberts đã dẫn dắt McDonald thoát khỏi lối mòn cũ bằng việc lãnh đạo chính những nhân viên từng bị thế hệ trước đó đổ lỗi cho sự thất bại. Và Bob Iger cũng khôi phục The Wald Disney Company cùng với chính những người mà Michael Eisner đã không hề tin tưởng.

Tương tự, tất cả những người có trí tuệ siêu việt và siêu thành công cũng không thể phát huy được tiềm năng khi làm việc với một nhà lãnh đạo không tương xứng. Thực tế, hầu hết những thất bại của ngành công nghệ thông tin trong thập kỉ trước đã chứng minh điều này.

Trong lĩnh vực chính trị, nhóm thực hiện chiến dịch tranh cử tổng thống năm 1988 cho Dukakis đã làm việc không hiệu quả. Họ chính là những kẻ ngu dốt đã khiến Dukakis thua cuộc. Sau thất bại bẽ bàng trước Roger Ailes và Bush 41, họ hầu như biến

mất. Tuy nhiên, trái ngược với những gì F. Scott Fitzgerald tuyên bố, những người này đã có sự trở lại trong cuộc bầu cử tại Mỹ. Bốn năm sau, vẫn là nhóm người đó nhưng với tên gọi "Đó chính là nền kinh tế, lũ ngốc", họ ủng hộ chiến dịch tranh cử tổng thống của Bill Clinton. Vậy sự khác biệt giữa năm 1988 và 1992 là gì? Đó là sự lãnh đạo. Hãy gọi nó với cái tên "Ứng viên là CEO". Lưu ý: Đội ngũ đó cũng được lựa chọn để thực hiện chiến dịch tranh cử tổng thống cho Hillary Clinton.

Vậy là bạn có thể vận động họ đứng dậy và tiến về phía trước. (Nhưng không dễ dàng gì.) Ngày nay, nhân viên, cũng giống như khách hàng và cử tri, họ tinh tường, hiểu biết và đa nghi. Bạn có thể kì vọng vào sự trung thành của nhân viên, nhưng nhiều khả năng bạn sẽ phải thất vọng vì một lý do đơn giản, đó là họ không mong đợi công ty trung thành với họ. Trong thời kỳ Đại Suy thoái, họ nhận thấy rằng không có công ty nào trung thành với nhân viên, các doanh nghiệp không giữ nhân viên lại khi ban giám đốc, các cổ đông và các nhà đầu tư lên tiếng yêu cầu cắt giảm nhân lực.

**Bạn vẫn muốn trở thành nhà lãnh đạo? Tại sao?**

Bước 1 là bước khởi động. Hãy nói theo chúng tôi: "Tôi muốn trở thành nhà lãnh đạo. Tôi muốn lãnh đạo công ty này, hoặc công ty của tôi, hoặc cả hai. Tôi muốn trở thành nhà lãnh đạo đổi mới."

Được rồi, chúng tôi đã nghe thấy. Câu hỏi tiếp theo là tại sao bạn muốn trở thành nhà lãnh đạo?

Việc trả lời câu hỏi này rất quan trọng, vì "lí do" của bạn sẽ đóng vai trò tập hợp, đoàn kết nhóm người ủng hộ bạn. Người bạn của chúng tôi, Fran Tarkenton đã trở thành tiền vệ có tên ở Toà nhà Danh vọng, không chỉ bởi tài năng thiên bẩm của anh ấy hay bởi anh ấy là cầu thủ rất giỏi. Fran có được vinh quang này nhờ niềm tin chắc chắn rằng chiến thắng của anh ấy chính là chiến thắng của đồng đội. Thành công của anh ấy là thành công của mọi người. Anh ấy đã tiếp tục dẫn dắt đồng đội của mình giành được ba siêu cúp Super Bowl.

Giờ chúng ta hãy áp dụng lí thuyết trên cho thực tiễn: "Tôi muốn chiến thắng. Nếu tôi chiến thắng, thì bạn phải chiến thắng. Vì vậy, tôi sẽ giúp cho bạn trở thành người chiến thắng." Fran đã áp dụng chính phong thái lãnh đạo mà anh học được khi ở đội bóng NFL, vào kinh doanh và gặt hái được thành công rực rỡ cho Tarkenton Companies.

Trả lời câu hỏi: "Tại sao tôi muốn lãnh đạo?" là một bước khởi động tốt. Hãy nghĩ đến vạch đích: Bạn muốn mình sẽ ở đâu khi bạn kết thúc hành trình? Đích đến sẽ trông như thế nào và cảm giác của bạn khi ở đó là gì? Bạn muốn người khác nghĩ về bạn như thế nào? Bạn muốn thay đổi thế giới như thế nào? Tiểu sử của bạn sẽ có gì?

Chúng tôi thường có các buổi lập kế hoạch, xác định mục đích với các lãnh đạo và các tập đoàn để vạch rõ mục tiêu cho các dự án. Chiến thắng là gì? (Thông tin chi tiết về chủ đề này được nêu ở Bước 2). Chẳng sao cả nếu bạn xác định một mục tiêu có vẻ ích kỉ và hơi ngu ngốc. Trong xã hội tư bản, bạn không thể tránh khỏi việc cân đo giữa thành công kinh doanh với thành công tài chính. Nhưng ở gian hàng của Amazon có rất nhiều cuốn sách cho bạn thấy một cách thuyết phục rằng thành công tài chính là chưa đủ. Vì thế hãy xác định tầm ảnh hưởng mà bạn muốn có với những người xung quanh. Họ sẽ nghĩ, sẽ cảm thấy và hành xử khác biệt như thế nào dưới sự lãnh đạo của bạn? Họ sẽ định nghĩa vai trò của bạn như thế nào?

Từng có thời điểm, có lẽ là vào những năm 60, mọi người rất quý trọng những nhà lãnh đạo kinh doanh. Ngày nay, những người không ở vị trí lãnh đạo (ví dụ như nhân viên, đối tác, nhà cung cấp, cổ đông, báo chí, cộng đồng) không coi trọng việc lãnh đạo kinh doanh. Bạn là CEO à? Ồ, vậy bạn thuộc nhóm 1%. Bạn mặc cả một bộ vest. Bạn ở vị trí ngoài tầm với của 99% hoặc 47% hoặc bất kì phần trăm nào của số còn lại. Thực tế thì bạn là một người phô trương, tự cao tự đại, có cả một chiếc phi cơ riêng, một dàn siêu xe nhập khẩu và ngôi nhà hướng biển ở Hamptons! Và nếu bạn là phụ nữ – à, vậy bạn người xấu tính, ích kỉ, bạn cố gắng hành xử như một người đàn ông và bạn đang sống cuộc đời khốn khổ (tất cả họ hi vọng thế).

Người lãnh đạo không có nghĩa vụ phải bác bỏ những thành kiến sai lệch này. Làm được thì cũng tốt, nhưng sẽ không có đủ thời gian để giải quyết điều đó. Mặc dù vậy, nhiệm vụ của họ là nhận thức được những thành kiến sai lệch đó và quản lí chúng.

Báo giới thường không thân thiện với bạn, hoặc họ sẽ tung hô bạn với hi vọng sau đó có thể vùi dập khi bạn gặp thị phi. Hãy cẩn thận. Họ thực sự không thích bạn. Họ thực sự không thích kinh doanh. (Và đó là sự thật với rất nhiều những phóng viên kinh doanh).

Ngày nay, trong thế giới kinh doanh và chính trị, giữa các nhà

lãnh đạo luôn có mâu thuẫn. Trong họ có sự thất vọng và hận thù chưa từng thấy. Bạn sẽ phải lãnh đạo trong một môi trường như vậy. Chào mừng bạn!

*Nếu muốn làm lãnh đạo, bạn phải lãnh đạo bằng sự tin tưởng, không phải vì tiền bạc hay quyền lực, và chắc chắn là không phải vì hư danh và sự tôn sùng*

**Vậy bạn tin vào điều gì?**

Cho dù bạn nói mình tin vào điều gì đi chăng nữa thì nhân viên cũng học hỏi từ những điều bạn làm, từ hành vi của bạn, từng cử chỉ một. Họ sẽ nằm lòng từng bài học rút ra từ mọi hành động và tương tác của bạn, bởi mọi thứ đều truyền đạt thông tin. Giống như văn hoá, chúng ta học hỏi từ việc quan sát nhiều hơn lắng nghe. Chúng ta học bằng thị giác. Khi ngôn từ của bạn không đi đôi với hành động, hoặc khi tuyên bố trịnh trọng của bạn không phù hợp với câu chữ bạn nói ra, trọng tâm của vấn đề sẽ không được truyền tải và cuối cùng uy tín của bạn sẽ bị hủy hoại.

**Hãy nói ra sự thật dù bạn có muốn hay không**

Đó là những gì chúng tôi khuyên các chính trị gia ngay từ khi bắt đầu chiến dịch. Tương tự như vậy, hàng ngày bạn sẽ nói cho nhân viên của mình biết bạn thực sự tin tưởng vào điều gì theo hàng trăm cách khác nhau, dù điều bạn muốn nói là gì đi nữa. Bạn sẽ nói ra sự thật. Lời khuyên tốt nhất của chúng tôi là hãy nói ra sự thật một cách nhanh chóng, nói ra toàn bộ và, hơn hết là nói cho tốt.

Vậy điều quan trọng là nhận thức được sự thật mà bạn tin tưởng và nắm được ý nghĩa mà bạn sẽ truyền đạt. Mọi người muốn làm việc vì ý nghĩa của công việc đó, chứ không phải vì bạn. Do vậy hãy suy nghĩ thật sự, thật sự thấu đáo.

**Ý nghĩa thực sự của điều bạn làm và điều bạn muốn làm là gì?**

Hãy đặt ra và trả lời câu hỏi này cũng là lời khuyên tốt nhất mà chúng tôi từng nhận được, nó đến từ Steven Jobs và sau đó là từ đối thủ của ông ấy, Steve Ballmer.

Jobs đã giúp chúng tôi phát triển mô hình chiến lược đối đầu khi yêu cầu chúng tôi lập kế hoạch cho chiến dịch cạnh tranh của Apple với IBM và Microsoft. Vào thời điểm đó, Apple là một công ty đối đầu, còn IBM/Microsoft là những công ty độc quyền trên thị trường. Để xây dựng mô hình (với sự hợp tác từ nhà hoạch định

chiến lược kì cựu Pat Caddell), chúng tôi phải xác định những nguyên tắc từng được các nhóm đối đầu – trước đây chúng tôi cùng hợp tác – đã thực hiện thành công. Chúng tôi phát triển hai chiến lược lãnh đạo – mô hình đối đầu và mô hình bảo thủ trong thế so sánh với mô hình thay đổi.

Sau này, Steve Ballmer đã đề nghị chúng tôi làm một bài báo cáo kinh doanh cho Microsoft.

Chúng tôi đã hỏi lại ông ấy: "Về mô hình chính trị phải không?"

Steve nói: "Đúng rồi. Nhưng hãy trình bày về chính trị đối đầu. Đó là những gì chúng tôi muốn xem xét."

"Được rồi. Kiểu như nào cơ?"

"Kiểu như, làm 10 Điều răn hay bất cứ thứ gì tương tự."

Và chúng tôi thực sự đã làm như vậy. Tất nhiên, chúng tôi sửa đổi và làm mới những điều răn trong mô hình chính trị đối đầu, biến chúng thành từng bước có tính hành động cao nhất và cần thiết nhất. Nhưng 10 điều răn nguyên bản đó là một khởi bước đầu tốt. Với bạn cũng vậy. Khi bạn hoàn thành tất cả 10 bước của chúng tôi, hãy suy nghĩ về 10 (hoặc 8 hoặc 12) nguyên tắc kinh doanh và lãnh đạo mà bạn tin là có thể giúp công ty hoặc cá nhân bạn thành công. Hãy đi theo từng bước mà chúng tôi vạch ra, nhưng dựa vào đó để sáng tạo những điều răn riêng cho bạn. Trước hết, hãy chấp nhận 7 điều răn sau đây giúp bạn làm cơ sở đặt ra cho mình 10 điều:

**1. Bắt đầu viết nhật kí.** Chúng tôi sử dụng sổ tay Moleskine có dòng kẻ cổ điển (lên đến hàng trăm dòng). Nhớ dùng một cái bút không chỉ để viết mà còn có chức năng thú vị khác. Ghi chép, viết nháp và phác họa. Hãy vẽ để liên kết các ý tưởng. Ngoài ra còn có rất nhiều ứng dụng sổ tay điện tử tuyệt vời. Chúng tôi thích Evernote. Nhưng bạn có thể chọn một ứng dụng mà bạn thấy hay ho và dễ dàng lưu trữ những thứ thú vị, tích hợp tính năng đề xuất tài liệu tham khảo và cho phép bạn chia sẻ ghi chép của mình.

**2. Viết đi viết lại 10 nguyên tắc về công việc của bạn.** Đâu là những nguyên tắc giúp bạn định hướng? Chúng tôi nói với các chính trị gia rằng cử tri quan tâm đến cách các ông đưa ra quyết định nhiều hơn là nói về những điều sẽ làm. Họ quan tâm nhiều hơn đến điểm khác biệt trong quá trình ra quyết định thay vì những kết quả các ông hứa hẹn.

**3. Hãy xem như bạn đang viết một cuốn sách.** Biến các nguyên tắc thành các bước hành động. Hãy bắt đầu bằng mẫu có sẵn trong cuốn sách này và sửa nó thành khung chương trình chiến lược của riêng bạn. Nội dung cốt lõi vẫn luôn là nguyên tắc và các chiến lược mà bạn sẽ thực hiện với tư cách là một nhà lãnh đạo trong kinh doanh.

**4. Ghi lại thông tin về những cá nhân và lĩnh vực kinh doanh** khiến bạn ấn tượng, thực sự sởn gai ốc. Hãy đọc càng nhiều càng tốt về những nhân vật, công ty hoặc phương thức tiếp cận trong công việc. Sau đó ghi lại nhiều nhất có thể về những gì bạn biết và có ý nghĩa với bạn.

**5. Mở rộng tầm nhìn, tư duy khác biệt khi bạn ghi chép các ví dụ.** Hãy nhìn xa ra bên ngoài công ty, lĩnh vực và chuyên ngành của bạn, để lấy ví dụ về loại công việc mà bạn muốn làm và kiểu nhà lãnh đạo mà bạn muốn trở thành. Đọc thật nhiều, xem xét và ghi chép. Nếu cái gì đó thực sự thu hút bạn, hãy ghi chú lại hoặc sao chép nguồn thông tin đó. Đừng lo lắng về việc thông tin đó có liên quan trực tiếp đến các ý tưởng khác hay không. Bạn sẽ sớm sử dụng được chúng.

**6. Duy trì việc viết đi viết lại các nguyên tắc.**Tiếp tục tìm kiếm những thông tin về kiểu lãnh đạo mà bạn muốn học theo. Việc giữ kỉ luật viết đi viết lại đơn giản này không chỉ giúp phát triển tư duy của bạn về những nguyên tắc làm việc mà còn gắn chặt chúng vào hoạt động tinh thần và thể chất, qua đó bạn có thể thực sự thành thạo các nguyên tắc này.

**7. Cam kết không ngừng học tập.** Hầu hết những người làm kinh doanh đều vướng vào sự phát triển theo khuôn mẫu: "Mọi thứ tôi cần biết về kinh doanh, tôi đã học tại Trường Kinh doanh Havard… hoặc công việc đầu tiên của tôi với tư cách giám đốc sản phẩm tại P&G…" hay bất kì điều gì tương tự. Những nhà lãnh đạo thay đổi không bao giờ ngừng học tập. Họ xem mỗi buổi gặp gỡ, mỗi ngày trôi qua, mỗi một thách thức là cơ hội để học tập. Nếu có một mẫu số chung cho mọi nhà lãnh đạo vĩ đại mà chúng tôi từng làm việc cùng thì đó là sự điên rồ, sự tò mò không giới hạn, là khát khao khám phá. Bạn thử nghĩ về các vĩ nhân có tính cách tò mò, không bao giờ được thỏa mãn như Edison, Milken, Disney hay Jobs mà xem.

Đồng thời, khi bạn kiểm chứng thông tin và các nguyên tắc lãnh đạo của mình, bạn nên xem xét từ góc nhìn của khách hàng, thị trường và công ty của bạn. Hãy tư duy như một nhà lãnh đạo thay

đổi và đặt mình ở vị trí của các nhà lãnh đạo thay đổi khác, những người mà bạn đang đọc hoặc nghe về họ, khi đó bạn sẽ thấy có sự khác biệt. Nhớ là luôn duy trì việc viết đi viết lại các nguyên tắc lãnh đạo của mình. 10 nguyên tắc chúng tôi xây dựng cho Steve Ballmer dường như xa vời so với sự hiểu biết và suy nghĩ của chúng tôi về chiến lược chính trị đối đầu. Chúng tôi đã không ngừng học hỏi thêm về nó mỗi ngày.

## HÃY NGỪNG NGHĨ VỀ BẢN THÂN TRONG MỘT PHÚT

Lãnh đạo là công việc phức tạp. Phẩm chất và phong cách lãnh đạo của bạn phải là của chính bạn. Nhưng đôi khi cách tốt nhất để định hình được nét đặc trưng đó là quan tâm đến khách hàng, thị trường và công ty của bạn thay vì cá nhân bạn.

### Hãy nghĩ đến khách hàng của bạn trước tiên

Lãnh đạo kiểu này thường hiếm. Nhà lãnh đạo có thể nghĩ đến khách hàng trước tiên là người hiểu rõ cuộc sống, giá trị, hi vọng và nỗi lo của khách hàng thông qua trực giác và kinh nghiệm bản thân. Phần lớn chúng ta tiếp thị và bán hàng cho người không giống chúng ta. Họ không suy nghĩ, hành động hoặc nói thẳng như cách chúng ta làm.

Chắc chắn rồi, chúng ta đang sống trong thời đại số hoặc tự cho là vậy, nhưng trong công việc tư vấn, chúng ta làm việc vì khách hàng. Những con số 0 và 1 trong hệ thống dữ liệu số hoá không thể giải thích được hành vi của khách hàng. Bạn phải nhìn thấy, nghe thấy và cảm thấy những thông tin đó từ quan điểm cá nhân.

Cách đây bảy năm khi phiên bản Microsoft Excel mới được tung ra thị trường, chúng tôi yêu cầu Steve Ballmer phải ngồi trước bức tường kính nhìn xuyên vào bên trong phòng phỏng vấn nhóm khách hàng trọng tâm. Bản thử nghiệm, phiên bản mới của Excel khiến những nhân viên tiếp thị và phát triển Microsoft thốt lên những tiếng ngạc nhiên. Các nhân viên IT cũng rất kinh ngạc, theo như ghi chép trong báo cáo nghiên cứu thị trường thì là vậy. Nhưng chúng tôi đã nói chuyện về phiên bản này với những người dùng thực thụ, những người làm việc cho bộ phận kế toán và nhân sự tại các công ty sản xuất thức ăn cho thú nuôi, mái tôn và vận tải.

“Với bạn, điều gì là quan trọng nhất trong phần mềm bảng tính?” Chúng tôi hỏi.

“Quan trọng nhất à? Về nhà ăn bữa tối đúng giờ.” “Vứt cái phần

mềm đó đi và để tôi làm việc của mình." Phiên bản mới của Excel có tính năng hiển thị biểu đồ và sơ đồ đầy màu sắc, có thể tạo hiệu ứng, trình diễn xoay vòng hoặc bay lượn. Nhưng thành thực mà nói, họ không hứng thú.

"Tôi không làm bảng tính. Tôi làm công việc của tôi."

"Tôi không làm trong lĩnh vực phần mềm, tôi làm kế toán."

Vâng, chúng tôi đã phải mấy lần ngăn không cho Steve làm vỡ tấm gương hai chiều[2], nhưng đó là bài học đắt giá cho ông ấy. Ông ấy dành quá nhiều thời gian với những người chỉ biết nói lời khoa trương chứ không phải với những người thật lòng. Tất cả các lãnh đạo đều mắc phải lỗi xa rời thực tế và không có mối liên hệ mật thiết với khách hàng ở một mức độ nào đó. Chúng tôi sẵn lòng tìm hiểu về vấn đề này một cách "sâu sắc và riêng tư" nhất có thể.

*[2] Trong phòng phỏng vấn, thẩm vấn thường có tấm gương hai chiều, người bên ngoài nhìn vào được còn ở trong không nhìn ra được. Ở đây Steve Jobs đứng bên ngoài để nghe phản hồi từ người dùng và ông đã rất tức giận muốn đập tấm gương.*

**Hãy tìm hiểu khách hàng của bạn bằng cách thấu hiểu những nỗi phiền toái của họ**

Điều gì trong hạng mục sản phẩm của bạn khiến họ khó chịu? Sự bồi thường hay thỏa hiệp nào họ đã thực hiện do cách bạn phân loại sản phẩm giúp phát triển trải nghiệm người dùng? Tôi sẽ lấy ví dụ về lon soda. Người tiêu dùng chưa bao giờ thích nước soda đóng lon. Họ đơn giản là chấp nhận vì sự hiện diện của chúng tràn lan trên các gian hàng và máy bán hàng tự động. Vậy tại sao những công ty sản xuất nước soda đóng lon lại làm ngơ trước yếu tố gây khó chịu cho khách hàng này? Bởi dạng lon dễ lưu trữ trong nhà kho và bày trên gian hàng. Bởi nhôm rẻ hơn thủy tinh. Và bởi các công ty sản xuất nước soda đóng lon đã quyết định làm vậy từ lâu rồi, "Họ sẽ học cách yêu thích nó." Mọi việc vẫn sẽ ổn khi tất cả dân Mỹ đều uống nước Cola và các loại soda khác, nhưng khi họ có lựa chọn thay thế, ác cảm vốn có đối với sản phẩm đóng lon sẽ khiến họ tránh xa và từ bỏ các thương hiệu truyền thống.

Hãy thấu hiểu những nỗi phiền toái của khách hàng. Steven Jobs là một thiên tài trong việc này. Mọi người phải học ngôn ngữ văn bản và MS-DOS của Máy tính IBM để giao tiếp với nó. Đó thực sự là một phiền phức lớn. Big Blue đã không nhận ra nó, nhưng Steven Jobs thì nhận ra, và ông đã tạo ra Macintosh với giao diện đồ họa

người dùng (GUI). Không cần những tổ hợp phím để thực hiện các lệnh nữa. Chỉ cần nhấn chuột vào biểu tượng.

Đó vẫn chưa phải là tất cả. Bạn có nhớ khi lũ trẻ phải mua nguyên một album với cả tá bài hát chỉ để nghe một bài mà chúng thực sự thích không? Steven Jobs đã cảm nhận được sự bất tiện này và Apple đã cho ra đời iPod và iTunes.

Trừ Ansel Adams[3] ra thì có ai trên đời này từng phải mua một chiếc máy ảnh cầm tay khi muốn ghi lại một khung hình tuyệt vời không? Steven Jobs hiểu được sự khó chịu này. Và một chiếc iPhone có tính năng chụp ảnh đã ra đời.

*[3] Nhiếp ảnh gia, nhà bảo tồn thiên nhiên nổi tiếng người Mỹ.*

Thấu hiểu nỗi phiền toái của người tiêu dùng là nguồn tài nguyên cho nhà lãnh đạo kinh doanh vĩ đại. Bill Gates từng thừa nhận là ông chưa bao giờ đánh giá cao giá trị của việc tiếp thị. Cũng như Jobs, ông cho rằng sản phẩm là tất cả. Nhưng tất nhiên, phát triển một sản phẩm mà giải quyết được nỗi phiền toái của khách hàng chính là cách tiếp thị tốt nhất. Gates đã thành lập một Phòng nghiên cứu Tính khả dụng tại Microsoft để xác định nguyên nhân gây ra khó chịu, phiền toái cho khách hàng trong công việc và cuộc sống hàng ngày. Làm thế nào chúng ta có thể làm việc đó tốt hơn? Làm thế nào chúng ta có thể làm việc đó dễ dàng hơn?

Hãy tìm hiểu về nỗi phiền toái của khách hàng và bạn sẽ sớm học được cách khai thác giá trị của nó. Các nhà sáng lập Uber, Garrett Camp và Travis Kalanick nhận thấy rằng đối với việc di chuyển tại các thành phố lớn, để gọi một chiếc limo bạn phải đặt trước, phải chờ đợi và trả số tiền phí đắt đỏ. Tất nhiên, bắt một chiếc taxi thì rẻ hơn và tiện lợi hơn nhiều – trừ giờ cao điểm hoặc khi thời tiết xấu. Ngoài sự bất tiện trong di chuyển thì đôi khi taxi còn khá đáng sợ. Việc hít phải hương khử mùi trong buồng lái cũng khiến bạn đau đầu chóng mặt. Và Uber ra đời, thoải mái và rẻ hơn một chiếc limo. Nó là một ứng dụng tuyệt vời – chỉ với vài dòng tin nhắn là bạn đã đặt được xe. Không cần gọi cho công ty xe limo, và không phải đứng nhìn vì xe treo biển "Đã có khách" dưới trời mưa nữa.

Stanley Vergilis, đồng sáng lập Hux, một công ty khởi nghiệp trực tuyến đầy hứa hẹn của Atlanta, đã cung cấp dịch vụ dọn dẹp rất chất lượng. Đây không phải là một dịch vụ mới lạ nhưng Stanley đã xác định được nỗi phiền toái của dịch vụ này trên thị trường. Ông hiểu rằng dọn dẹp không phải một loại hình kinh doanh đặc

biệt khiến doanh nghiệp của ông khác biệt với dịch vụ của người giúp việc, dịch vụ chuyên nghiệp và có ít đối thủ cạnh tranh. Khách hàng của ông đa phần là người trẻ, độc thân hoặc mới kết hôn, nhiều người có mối quan hệ với cộng đồng công nghệ ở trong hoặc ven vùng Georgia Tech. Những người này là những thanh niên hoặc không bao giờ dọn phòng, hoặc dọn dẹp căn hộ của họ. Chính vì vậy họ không thực sự đặt ra yêu cầu khắt khe cho dịch vụ này. Điều bất tiện ở đây là khách hàng phải có hợp đồng cá nhân với nhân viên dọn dẹp. Hux đã loại bỏ giao dịch cá nhân ấy. Nếu có vấn đề xảy ra, đừng tranh cãi với nhân viên dọn dẹp. Hãy gửi tin nhắn cho Hux. Thậm chí nếu bạn muốn tống khứ họ, cũng hãy gửi tin nhắn cho Hux. Hux sẽ giải quyết việc đó cho bạn.

Khi chúng tôi tiến hành một vài nghiên cứu với khách hàng của Hux, tất cả đều trả lời giống nhau. Không phải là: "Tôi yêu thích căn hộ sạch sẽ của tôi!" mà là: "Tôi thích ý tưởng này!" Hux là một ví dụ khác của những ý tưởng tương tự trong ngành công nghệ ngày nay, chúng được gọi là "Uber của thế hệ X". Đó là một phần của nền kinh tế hiện đại. Phần quan trọng trong thương hiệu của bạn chính là ý nghĩa đằng sau nó – làm theo hướng hiệu quả hơn. Hãy tìm hiểu về nỗi phiền toái của khách hàng đối với thị trường. Bạn sẽ thấy được giá trị của nó.

Nỗi phiền toái càng lớn, cơ hội thay đổi thị trường càng nhiều. Bạn đã từng có kinh nghiệm tương tự rồi. Hãy tưởng tượng bạn đi đến một cửa hàng bán lẻ đệm. Ở đó treo biển "Giảm giá!" và "Giá đặc biệt chỉ trong Hôm nay!" trước cửa. Nhân viên bán hàng mà năm ngoái giới thiệu bồn tắm cho bạn nở nụ cười kiểu "showroom" khó ưa, rồi mời chào bạn nằm thử lên những chiếc giường, mỗi cái năm giây. Anh ta bảo bạn đừng bận tâm đến giá cả. Anh ta sẽ đề xuất một mức giá HẤP DẪN. Bây giờ bạn đọc thấy trong Báo cáo Tiêu dùng hoặc đâu đó rằng nếu bạn trả số tiền cao hơn 50% giá đề trên sản phẩm, có vẻ bạn đã bị lừa. Và hơn nữa, bạn sẽ cảm thấy mình đã bị xúc phạm khi đi mua hàng. Bạn sẽ cảm thấy muốn tắm rửa ngay khi ra khỏi đó. Trang web Lessa.com, do David Wolfe và Jamie Diamonstein sáng lập, được phát triển với mục tiêu mang lại trải nghiệm mua sắm khác hẳn với trường hợp trên. Chúng tôi sẽ bàn về công ty Leesa.com ở phần sau của cuốn sách này. Đó là công ty kinh doanh loại đệm giường có chất lượng tương đối tốt so với loại tốt nhất trên thị trường. Nhưng họ chỉ bán trực tuyến. Bạn có thể đặt hàng qua vài cú nhấp chuột, với giá chỉ bằng phân nửa so với loại tốt nhất. Sản phẩm được đóng gói cẩn thận và có chính sách bảo đảm vận chuyển đến 100 ngày. Nó không chỉ tạo ra một làn sóng mới, một bước đột phá trên thị trường; nó đã tạo ra một cơn sóng thần

trong ngành kinh doanh đệm giường.

**Hãy tìm hiểu xem khách hàng quyết định mua hàng như thế nào**

Đây là việc cực kì quan trọng khi kinh doanh trên thị trường ngày nay, bởi khách hàng đang có nhiều lựa chọn hơn bao giờ hết. Hãy xác định và thăm dò hoàn cảnh ra quyết định của họ. Những gì chúng tôi học được thông qua kinh nghiệm có được trong lĩnh vực chính trị và các loại hình kinh doanh, từ những chi tiết nhỏ cho đến yếu tố quan trọng nhất, đã cho thấy mối quan tâm hàng đầu của khách hàng trong việc đưa ra quyết định là ý thức về khả năng làm chủ. Đây có thể là làm chủ an toàn cá nhân, tài chính gia đình, sức khỏe, hoặc cảm giác thỏa mãn cá nhân. Dù là bất kì hình thức nào thì cũng chịu sự kiểm soát của khả năng làm chủ.

• Càng nhiều lựa chọn, khách hàng và cử tri càng có nhiều khả năng làm chủ hơn.

• Thay đổi trong thị trường đồng nghĩa với có nhiều lựa chọn và khả năng làm chủ hơn.

• Dịch vụ tùy biến theo yêu cầu rõ ràng mang lại cho khách hàng cảm giác được làm chủ ở mức độ cao hơn, trong khi đó, nếu được cung cấp một bộ sản phẩm, hoặc sản phẩm dành cho mọi đối tượng từ nhà phân phối độc quyền và thị trường chung lỗi thời, sẽ khiến cho khách hàng cảm thấy họ không được làm chủ – mà là bị chi phối.

• Đối với người tiêu dùng hiện nay, kết nối cũng là điều rất quan trọng: Kết nối với những người giống họ, những người họ thích và những người họ muốn được giống.

• Và cuối cùng, sự tiện nghi mới là con át chủ bài thống trị mọi yếu tố khác.

Nếu muốn bán được sản phẩm của bạn, bạn sẽ phải dẫn dắt khách hàng đạt được những gì họ muốn. Nếu xác định trở thành nhà lãnh đạo, quyết định của bạn cần đi cùng với sự thấu hiểu quá trình ra-quyết- định của khách hàng.

**Hãy tìm hiểu xem khách hàng của bạn quyết định tiếp tục sử dụng hoặc mua tiếp sản phẩm như thế nào**

Các doanh nghiệp độc quyền thường trung thành với các phương thức kinh doanh đã-được-chứng-minh. Các cách thức này đã được

thử nghiệm nhiều lần nhưng không còn đúng nữa. Điều này trái ngược với phong cách của người tiêu dùng hiện nay, họ ngày càng có sự tự tin để thử nghiệm những ý tưởng mới. Tự do, thật dễ hiểu, là một khái niệm có sức ảnh hưởng lớn. Nhưng đối với nhiều người tiêu dùng hiện nay, họ quan tâm tới cái mới nhiều hơn là sự tự do.

Phân khúc khách hàng đầu tiên là những người nổi tiếng trong xã hội. Họ thử nghiệm ý tưởng mới và lôi kéo những người khác theo mình. Quy mô của phân khúc khách hàng này đang ngày càng lớn mạnh, cùng với sự tăng trưởng về niềm tin của người tiêu dùng ở tất cả các thị trường. Điều này có nghĩa là việc thành công trong lần thử nghiệm hoặc lần ra mắt sản phẩm đầu tiên không khó như trước đây nữa. Thành công lần đầu tiên cũng không khó như lần thứ hai hoặc thứ ba. Và tất nhiên, việc mua hàng được lặp lại khi lợi ích mang về lớn hơn chi phí bỏ ra. Đừng đánh lừa bản thân. Rõ ràng là, bạn mua doanh số đầu tiên một cách "dễ dàng". Sau đó, bạn sẽ phải bỏ ra chi phí ngày càng cao hơn để tiếp tục thu hút khách hàng mới, hoặc thuyết phục khách hàng mua tiếp với giá chiết khấu và ưu đãi. Quyết định tiếp tục sử dụng dịch vụ của người tiêu dùng có thể sẽ khác với quyết định dùng thử. Hãy chấp nhận tình huống này, lắng nghe, tìm hiểu nhu cầu của khách hàng, và giữ chắc tay lái.

**Xem xét lại thị trường**

Nếu bạn lắng nghe khách hàng một cách cẩn thận, chắc chắn họ sẽ giúp bạn hiểu rằng, họ không nhìn thị trường theo cách mà bạn nhìn. Làm lãnh đạo đòi hỏi sự dũng cảm chấp nhận rằng bản thân phải chịu sự chi phối bởi nhu cầu và ước muốn của khách hàng.

Đối thủ là những người có dòng sản phẩm cạnh tranh với chủng loại hoặc nhóm sản phẩm của bạn. Nhưng khách hàng không nhìn nhận sự việc theo cách đó. Đừng tìm cách đối phó với đối thủ. Thay vào đó, bạn hãy cân nhắc đến việc chia sẻ sự quan tâm, tài chính, công cụ hoặc lợi ích. Nếu bạn làm vậy, lợi thế cạnh tranh sẽ thuộc về bạn. Nhà bán lẻ tài ba, Mickey Drexler, đã ghi tên Gap lên bản đồ ngành bán lẻ và đưa doanh nghiệp trở thành nhãn hàng phổ biến trong giới trẻ Hoa Kỳ. Ông nhìn ra rằng khách hàng đến các cửa hàng trong trung tâm trương mại của ông không phải để đi dạo. Họ đến để mua. Nếu họ không thấy thứ gì đáng để mua ở Gap thì họ sẽ tiêu số tiền đó ở một gian hàng khác của Giant Cookie trong trung tâm thương mại, chứ không phải là ở một cửa hàng bán lẻ quần áo thời trang trên phố. Tay không bước ra khỏi cửa hàng sẽ không thỏa mãn trải nghiệm mua sắm của khách

hàng, và Mickey biết rõ điều đó. Vì vậy ông ấy làm mới phương thức bán hàng bằng cách: Thay đổi liên tục thiết kế bên ngoài của cửa tiệm nhằm thu hút sự chú ý của khách hàng mỗi ngày.

Sự cạnh tranh có thể đến từ một dòng sản phẩm khác. Bạn chỉ có thể biết được đó là gì khi bạn thực sự hiểu rõ khách hàng của mình.

Coke và Pepsi đã tạo nên thị trường nước ngọt tại Hoa Kỳ. Quả thật, sự cạnh tranh của họ giúp kích thích và thúc đẩy thị trường phát triển từ năm này qua năm khác. Bởi vì họ đồng thời kích thích và thúc đẩy sự phát triển của ngành công nghiệp đồ ăn nhanh, chuỗi cửa hàng tiện lợi và hệ thống rạp chiếu phim. Tuy nhiên, khi thời thế và người tiêu dùng có sự thay đổi, cả hai ông lớn đã thất bại trong việc thay đổi quan niệm của mình đối với thị trường. Họ đã không thấy được những gì khách hàng của họ thấy. Tệ hơn là khi người tiêu dùng chuyển sang lựa chọn những sản phẩm tốt cho sức khỏe hơn và không bán tràn lan trên thị trường thì Pepsi và Coke vẫn chĩa "tên lửa đạn đạo" vào nhau. Giờ đây họ đang điêu đứng trước sự tấn công của hàng ngàn kẻ đối đầu chứ không phải là tập đoàn khổng lồ nào khác trên thị trường nước ngọt. Đây không phải là "Thử thách Pepsi"[4] mà là sự bùng phát của những tên tuổi đối đầu. Đó là "Thử thách thực sự" trên thị trường ngày nay. Vì mải đối đầu nhau mà Coke và Pepsi đã bỏ qua điều đó. Và đó là lí do tại sao họ đánh mất thị phần của các loại nước uống tăng lực, trà xanh cao cấp, nước hoa quả giải khát, nước soda tự nhiên và toàn bộ thị trường nước ép hoa quả, trừ nước cam.

*[4] "Thử thách Pepsi" là một chiến dịch truyền thông được hãng PepsiCo thực hiện vào năm 1975. Tại các trung tâm thương mại, trung tâm mua sắm hay các địa điểm công cộng. Pepsi bày trên một chiếc bàn hai cốc nước: một cốc Pepsi và một cốc Coca-Cola. Người tham gia sẽ nếm cả hai cốc và chọn ra loại đồ uống mà mình thích, sau đó sẽ được tiết lộ đó là đồ uống của hãng nào. Kết quả của thử thách cho thấy Pepsi được nhiều người Mỹ ưa chuộng hơn.*

**Cách sử dụng quyết định tất cả**

Thêm nhiều phương thức sử dụng đồng nghĩa với tăng sự trung thành. Tất nhiên bạn sẽ không thể thuyết phục khách hàng thường xuyên mua và sử dụng những sản phẩm không có nhiều tác dụng. Như chuyên gia tiếp thị David Ogilvy đã quan sát, "Không gì có thể hủy hoại một sản phẩm chất lượng kém nhanh hơn việc tiếp thị khoa trương cho nó." Nhưng nếu người tiêu dùng

vẫn thỏa mãn với trải nghiệm sản phẩm, bạn có thể cải thiện phương thức sử dụng và tác dụng của nó – bằng việc chỉ cho khách hàng cách sử dụng những ứng dụng mới, liên tục nâng cấp sản phẩm, sắp xếp một cách tinh tế thay vì trưng bày tràn lan. Nhờ đó, khách hàng của bạn sẽ trở nên trung thành hơn và mang lại nhiều lợi nhuận hơn.

Hãy tập trung vào việc lãnh đạo nhiều hơn là quan tâm đến những con số. Thực tế là thị trường có một số định tính về cơ học lượng tử. Rất may là bạn không phải giải phương trình Schrödinge. (Schrödinge? Có phải đó là cậu bé chơi chiếc đàn pinao đồ chơi trong phim hoạt hình Peanuts không nhỉ?)

Các cột màu đen trong biểu đồ minh họa thị phần hoặc hành vi mua hàng của người tiêu dùng có thể trông như những khối đặc. Tuy nhiên thực ra chúng được phủ đầy bằng vô số các nguyên tử chuyển động, mỗi nguyên tử đại diện cho một lần sử dụng. Quên những cột đó đi và tập trung vào các thời điểm sử dụng sản phẩm. Tất cả chúng không giống nhau. Chai Mountain Dew mà một họa sĩ vẽ tranh phong cảnh 17 tuổi uống vào lúc 7 giờ sáng là ví dụ cho một thời điểm sử dụng rất khác biệt, có ý nghĩa khác hẳn với chai nước cũng của nhãn hàng ấy mà một nhân viên bán bảo hiểm 35 tuổi ghé mua tại trạm xăng trên đường về nhà sau giờ làm. Sự khác biệt là trường tồn!

**Hãy xem xét lại công ty của bạn**

Đừng chấp nhận khái niệm mà nhà đầu tư đưa ra về công ty của bạn. Hãy cân nhắc kĩ hơn. Ý nghĩa của công ty bạn là gì, ý nghĩa của việc bạn làm là gì? Công ty và việc bạn làm có ý nghĩa như thế nào với các nhóm khách hàng khác nhau – những khách hàng trung thành, những khách hàng đầu tiên, những người không được thỏa mãn và chuyển sang trung thành với đối thủ của bạn? Chúng có ý nghĩa ra sao với nhân viên, nhà cung cấp và những người trong cộng đồng của bạn?

Việc đưa ra quyết định dẫn dắt cần sự cân nhắc thấu đáo và thậm chí phải suy xét nhiều lần. Sau đây là một bài tập hữu ích cho việc cân nhắc lại về ý nghĩa của công ty bạn. Hãy đi tới quầy bia trong một siêu thị thực phẩm tại nơi bạn sống. Ở đó trưng bày đầy các loại bia tươi mà bạn chưa bao giờ nghe đến. Hầu hết chúng là sản phẩm của các công ty độc quyền. Các doanh nghiệp này đều muốn vượt qua và đánh bại những thương hiệu bia lớn có mặt tràn lan trên thị trường. Hãy viết ra vài cái tên… như là Pliny, Younger, Zombie Dust, Focal Banger, hay là Fat Tire.

Hoặc là hãy làm như những gì mà con bạn sẽ làm khi được giáo viên giao bài tập về nhà. Hãy tìm kiếm trên Google. Từ khóa là "20 loại bia tươi hàng đầu". Tiếp theo bạn vào trang web của từng sản phẩm. Bạn sẽ thấy các bài diễn văn của người sáng lập kiêm chủ sở hữu, về cách thức và lí do tại sao họ đã quyết định sản xuất một loại bia tốt hơn và đặc biệt hơn. Họ đưa ra những tuyên bố rất thuyết phục – được gọi là "sứ mệnh" hoặc "tầm nhìn", hoặc nếu thô hơn thì chỉ là "Những gì chúng tôi muốn làm".

Những gì bạn thấy khi xem qua hơn 20 trang web là một số cách nhìn thực sự thú vị về ý nghĩa của những nhà máy bia nhỏ bé trong một thế giới rộng lớn. Tất cả họ (chúng tôi cược với bạn một cốc bia) đều sẽ phải thay đổi triết lí… trong ngành kinh doanh bia, trong khu vực của họ hoặc trên thế giới.

Câu chuyện về bia tươi là một ví dụ đơn giản. Bạn sẽ thấy điều tương tự trong hầu hết các công ty khởi nghiệp ở hầu hết các ngành. Tất cả những người trẻ đều tập trung lại thành một nhóm nhỏ, hi sinh giấc ngủ, tiền bạc và thời gian để đảm bảo thành công cho công ty nhỏ bé của họ. Điều này có nghĩa là họ phải xác định được ý nghĩa tốt hơn và ý tưởng lớn hơn cần có cho công việc của họ.

Dù quy mô của công ty như thế nào, việc đạt được những yếu tố trên sẽ truyền cảm hứng cho bạn hành động. Leo Burnett, người xây dựng nên một tập đoàn được coi là biểu tượng trong ngành quảng cáo có trụ sở tại Chicago, đã nói rằng, "Nếu bạn với tới các vì sao, ít nhất bạn sẽ không thu về một bàn tay đầy bùn."

## NHÃN DÍNH TRÊN ỐP CẢN SAU CỦA Ô TÔ

Bạn có nhớ những nhãn dính trên ốp cản sau có nội dung là "Nếu bạn có thể đọc được dòng chữ này thì bạn đang đi sát xe tôi quá đấy" không? Vâng, nếu bạn đang đọc dòng này, thì không những bạn đang tiến gần hơn tới phần cuối của Bước 1 mà bạn còn đã quyết định chạy đua để trở thành lãnh đạo rồi.

Những nguyên tắc định hướng cho bạn sẽ tiếp tục giúp bạn phát triển khi bạn sẽ tiếp tục học tập. Thời điểm chính xác mà bạn thực sự trở thành nhà lãnh đạo sẽ có thể kéo dài trong nhiều tháng hoặc nhiều năm tới. Hãy sử dụng các giai đoạn thật hiệu quả. Hãy quyết định bạn sẽ lãnh đạo vì điều gì và trở thành nhà lãnh đạo như thế nào. Bây giờ, hãy đọc Bước 2.

# Bước 2

# Tư duy, hoạch định, và hành động như nhóm đối đầu

*Kiểm soát những thứ có thể kiểm soát. Chiến thắng những thứ không thể kiểm soát.*

Trước đây, công ty sơ khai thuộc lĩnh vực chính trị của chúng tôi, Sawyer-Miller Group, đã tuyển thực tập sinh tên là Richard Plepler đến từ văn phòng D.C. của Thượng nghị sĩ Christopher Dodd. Anh ấy đề nghị một buổi gặp mặt với chúng tôi và nói rằng anh ấy tin tưởng tương lai sẽ làm việc trong lĩnh vực chiến lược kinh doanh chứ không phải chính trị của mình. Lúc đó, chúng tôi đang thực hiện khoảng 18 đến 20 chiến dịch chính trị trong nước, và cả tá chiến lược quy mô toàn cầu khác. Trong bối cảnh của thập niên 1980, định hướng của anh ấy đúng là một thảm hoạ.

Vấn đề ở đây là, Richard là người đối đầu. Và anh ấy đã đúng.

Hãy chuyển nhanh đến năm 2008, khi đó Richard Plepler đã trở thành CEO mới của HBO, là người đã tạo ra làn sóng thành công từ các chương trình nguyên bản của công ty, đặc biệt là The Sopranos. Dưới thời Jeff Bewkes, HBO đã phải cạnh tranh với tư cách là một đơn vị đối đầu với các mạng truyền hình và sự nổi lên của các kênh phim truyện truyền hình cáp.

Vào thời điểm Bewkes rời đi để làm quản lí của Time Warner, HBO đã trở thành hãng truyền hình thống trị trong lĩnh vực truyền hình trả phí. Và theo lẽ thường, HBO bắt đầu có tư duy và hành động của một công ty độc quyền. Từ đó hãng không còn tìm kiếm ý tưởng mới. HBO thực tế đã chờ đợi những ý tưởng đến với họ. Đây số đây, và đừng gọi cho chúng tôi. Chúng tôi sẽ gọi cho bạn.

Đó chính là điều mà biên kịch Matthew Weiner nhận được khi anh gửi bản thảo của một bộ phim có đề tài về ngành quảng cáo cho HBO vào những năm 1960. Mad Men (Những người đàn ông điên) thành công vang dội với giải Emmy Award và Cành cọ vàng – không dành cho HBO mà dành cho AMC, một đơn vị mới đã chuyển đổi từ kênh chiếu phim cổ điển buồn chán sang kênh truyền hình bắt buộc trả tiền.

Khi bắt đầu quay mùa hai của Mad Men tại Los Angeles, Plepler, giờ là quản lí tại HBO, đã làm những việc hoàn toàn trái ngược. Ông ấy bay tới LAX, đến trường quay Mad Men, nói chuyện với nhân viên bảo vệ, đi thẳng vào trong và nói với đạo diễn Weiner.

"Chúng tôi sẽ không bao giờ từ chối kịch bản của anh một lần nữa."

Tất nhiên thông điệp này không chỉ dành cho Wiener. Nó còn dành cho cả HBO, và nó tác động đủ mạnh để cứu vãn công ty thoát khỏi văn hóa độc quyền. Rõ ràng, Plepler đã mang đến một sự thay đổi toàn diện.

Sự thay đổi kiểm soát ngành giải trí và bất kì thị trường nào ngày nay. Trên thực tế, mỗi khía cạnh trong môi trường kinh doanh hiện nay đều bị thống trị bởi sự thay đổi, một cách liên tục và mạnh mẽ. Bạn phải chuẩn bị cho sự sống còn và thích ứng của công ty trong môi trường thay đổi không ngừng. Xây dựng một nền văn hóa thân thiện với sự thay đổi, và đổi mới. Lí tưởng nhất là bạn dạy cho nhân viên của mình cách tự tạo ra sự thay đổi và sự tác động đối với thị trường mà bạn đang kinh doanh. Điều đó có nghĩa là bạn phải học cách tư duy, lập kế hoạch và hành động như một người đối đầu chứ không phải một nhà độc quyền thị trường.

Giờ đây, thay đổi chính là triết lí.

## HÃY LÀ NHÀ LÃNH ĐẠO ĐỔI MỚI, ĐỪNG LÀ NHÀ LÃNH ĐẠO BẢO THỦ

Trong mọi hình thức bầu cử tự do (hoặc bán tự do) hoặc trên thị trường, các nhà độc quyền phải chiến đấu trong một trận chiến khó khăn. Lợi thế duy nhất mà họ có là nguồn lực dồi dào, nhưng số lượng nhân lực lâu năm với quá nhiều kinh nghiệm bảo thủ sẽ là rào cản đối với mỗi bước tiến. Mọi thứ khác phải dựa vào thế hệ độc quyền, bao gồm (và quan trọng nhất) cử tri, người tiêu dùng và nhân viên ngày nay. Trong thời đại này, thế hệ độc quyền đang ì ạch bò lên đỉnh Everest.

Hãy nhìn xung quanh xem. Những thương hiệu đối đầu và những nhà lãnh đạo đối đầu đang xuất hiện ngày càng nhiều ở khắp mọi nơi. Họ đang thách thức thị trường, ngành nghề, chiến dịch chính trị và mọi lĩnh vực của xã hội. Tuy nhiên, điều ngạc nhiên là các nhà quản lí của những tổ chức độc quyền hiện nay tiếp tục tuyên truyền với nhân viên của họ rằng "Hãy hành động như một người dẫn đầu", và điều đó có nghĩa là "Hãy hành động như một nhà độc quyền". Trong hoàn cảnh này, họ chỉ có thể nói rằng "Hãy hành động như một kẻ thất bại".

Thậm chí những tập đoàn khổng lồ như Time Warner cũng học cách thay đổi văn hóa, từ một doanh nghiệp độc quyền thành doanh nghiệp đối đầu. Đó là quy luật sinh tồn hiện nay.

Điều đáng ngạc nhiên hơn nữa, là nhiều công ty trên thị trường cố tình xây dựng chiến lược dựa trên quy luật đặt ra bởi nhà lãnh đạo độc quyền. Theo đó, những lãnh đạo này cũng chỉ củng cố thêm được lợi thế của vị trí lúc đó. Những lợi thế này hoàn toàn phụ thuộc vào hành động có thể dự đoán được của đối thủ cạnh tranh. Thật không may cho các nhà lãnh đạo độc quyền và nhân viên của họ là hiếm khi đối thủ có những hành động dễ đoán thế.

**"HÃY LAO ĐẾN NƠI SẼ CÓ BÓNG!"**

Những nguyên tắc lãnh đạo của các nhà lãnh đạo độc quyền áp dụng cho đến nay được viết ra dựa trên thành công trong quá khứ. Về bản chất, điều này không có gì sai. Lịch sử luôn có những bài học hữu ích. Tuy nhiên, bài học đó phải phù hợp với điều kiện môi trường mới. Nó phải có sự thay đổi. Hoặc nếu nó không có tính thích nghi và không thể thay đổi thì phải bị loại bỏ.

Người ta cho rằng huyền thoại môn khúc côn cầu Wayne Gretzky có được sự nghiệp thành công là nhờ vào một nguyên tắc đơn giản, một nguyên tắc thách thức luật chơi cơ bản nhất của môn thể thao này mà từ trẻ em đến danh thủ kì cựu đều biết: "HÃY LAO ĐẾN TRÁI BÓNG!" Wayne không phản đối nguyên tắc này. Ông ấy đã thay đổi và ứng dụng nó một cách linh hoạt hơn: "HÃY LAO ĐẾN NƠI SẼ CÓ BÓNG!"

Bạn muốn dẫn dắt đội ngũ hay công ty của mình phát triển thị trường trong tương lai, không chỉ hiện tại. Đó là lí do tại sao Steven Jobs đã không đánh giá cao các bài nghiên cứu người tiêu dùng. "Mọi người không thể nói cho bạn biết họ sẽ muốn gì tiếp theo. Bạn phải cho họ thấy cái đó." Ông ấy thuộc đội ngũ tinh hoa của các lãnh đạo đối đầu trong lĩnh vực kinh doanh. Mặc dù thời

mới bắt đầu sự nghiệp ông bị xua đuổi không khác gì tội phạm vị thành niên, nhưng cuối cùng ông lại được công nhận là một nhà cách mạng thực thụ. Những người công nhận điều này một cách muộn màng lại đều là CEO của các công ty mà Apple đã bỏ xa đằng sau.

Hầu hết các nhà lãnh đạo độc quyền đều cố gắng bảo vệ triết lí của công ty và phòng vệ trước sự tồn tại của thị trường hiện tại – mà không phải thị trường tương lai. Và chắc chắn các nhà lãnh đạo độc quyền ngày nay đang bị tấn công bởi những chỉ trích với các triết lí thị trường cũ, giống như nền chính trị tại Washington đang chịu công kích vậy. Điều này khiến họ phải phòng thủ để chống lại sự phá hoại của đối thủ, những người luôn ở thế tấn công.

**Bạn muốn chơi ở thế tấn công hay phòng thủ?**

Bạn biết câu trả lời, nhưng như chúng tôi đã nói, ở hầu hết các tổ chức độc quyền, mặc dù mọi người bị buộc phải ẩn mình phòng thủ trong khi mọi nhân viên đều được bảo rằng "Hãy hành động như người dẫn đầu". Hơn nữa, như chúng tôi cũng đã nói, nhiều công ty khác trong cùng thị trường cũng mô phỏng thế phòng thủ của những lãnh đạo độc quyền kia. Họ muốn trở thành lãnh đạo, vì thế họ nghĩ rằng bản thân phải hành động giống như nhà lãnh đạo, kể cả khi người lãnh đạo đang phải phòng thủ để bảo vệ hay chỉ đang bám trụ để "không thất bại".

Hãy nghĩ đến chiến thuật tránh lực cản của gió trong giải đua xe NASCAR, hay còn gọi là "kĩ thuật núp gió". Đây là chiến thuật trong đó một hoặc nhiều xe chạy bám sát ngay phía sau xe dẫn đầu để tránh lực cản của không khí, nhờ đó họ sẽ có lợi thế về gia tốc và tiết kiệm được nhiên liệu. Rất nhiều công ty thử áp dụng chiến thuật này với người lãnh đạo. Vấn đề ở đây là kỹ thuật trong môn thể thao đua xe này không có hiệu quả khi áp dụng trong kinh doanh, thực tế là nó còn có hiệu ứng ngược lại. Trong kinh doanh, việc đi phía sau người lãnh đạo sẽ khiến bạn không được thúc đẩy để cùng tiến lên. Nó chỉ giúp người lãnh đạo tiến xa hơn. Đồng thời, người lãnh đạo càng bị tấn công bởi đối thủ thì họ càng phải đương đầu với sự thay đổi. Người lãnh đạo càng phải ra sức chịu đựng thì họ lại càng bị đẩy lại phía sau và những người phía sau thậm chí còn bị đẩy lùi xa hơn.

Cuối cùng thì tất cả các nhà lãnh đạo và nhân viên của họ đều trở thành nạn nhân của các công ty và thương hiệu đối thủ đang phát triển và tiến lên từ phía sau. Và chính khách hàng của họ sẽ là

nguồn năng lượng cho sự phát triển trong tương lai của những công ty đối thủ này.

## CÀNG THAY ĐỔI, CÀNG AN TOÀN

Liên tục thay đổi là chiến lược cạnh tranh an toàn nhất hiện nay và trong tương lai. Vì vậy tốt hơn hết bạn hãy trở thành một nhà lãnh đạo đổi mới.

Bob Iger của Công ty Walt Disney được công nhận là một trong hai hoặc ba CEO là nhà lãnh đạo đổi mới của thập kỉ trước. Bài đánh giá New Establishment 2015 (Công ty mới thành lập vào năm 2015) của tờ Vanity Fair đã đưa tên ông lên vị trí dẫn đầu những nhà lãnh đạo trong kinh doanh của danh sách "Những Người Quyền lực". Tuy nhiên, sự việc của ông ấy khi bắt đầu vào năm 2005 khá giống với hầu hết các công ty khởi nghiệp kiểu SpaceX: một thảm hoạ đáng sợ.

CEO bảo thủ Iger của Disney đã được thay thế bởi Michael Eisner. Giờ đây, công bằng mà nói thì Eisner đã có uy tín như một thiên tài vì ông đã thay đổi mạnh mẽ một công ty vốn dĩ rất trì trệ dưới sự lãnh đạo của Walt thành một tập đoàn truyền thông. Tuy nhiên, cũng như nhiều lãnh đạo bảo thủ quyền lực khác, Eisner ngày càng trở nên chuyên quyền độc đoán. Những sai lầm có thể dự đoán được đã gây ra những thách thức từ thị trường và từ nhà đầu tư chủ động[5], khiến ông bị cô lập, thụ động và trở nên độc đoán hơn bao giờ hết. Còn ban giám đốc? Cũng dần phản đối Eisner và quay ra ủng hộ kế hoạch cải tổ của nhà đầu tư Standley Gold và cháu của Walt, Roy Disney. Eisner ngày càng phải chịu đựng nhiều áp lực và thách thức từ nhóm đối đầu này. Cuối cùng ông ấy đã đồng ý từ bỏ vị trí chủ tịch và CEO, nhưng ông ấy nhất quyết giành quyền chỉ định người kế vị.

*[5] Activist Investor là một cá nhân hay một nhóm mua một khối lượng lớn cổ phần của một công ty đại chúng và cố gắng để chiếm được vị trí trong hội đồng quản trị với mục tiêu tạo ra những thay đổi đáng kể cho công ty.*

Lựa chọn của ông ấy là Bob Iger, người từng dẫn dắt kênh ABC mà Disney đã mua lại từ tập đoàn truyền thông Cap Cities Broadcasting. Nhiều người cho rằng họ nhìn thấu được lựa chọn đầy ẩn ý của Eisner. Iger được đánh giá là một ứng viên "nhẹ kí", một quản lí hoà đồng, trung thành, một người rõ ràng sẽ không phản đối quyết định của Eisner để lên nắm quyền điều hành công ty.

Ngay lập tức, sự phản đối nhằm vào Iger xuất hiện từ hầu hết các bên liên quan của công ty. Ông ấy bị các tờ báo kinh doanh, các chuyên gia, những người có ảnh hưởng, các đối tác đưa ra bình phẩm và trên hết là chịu sự soi xét của Stanley Gold và Roy Disney.

Trước đây, chúng tôi đã từng tư vấn cho Bob tại ABC và chúng tôi có ấn tượng tốt về ông ấy. Mặc dù chúng tôi không còn liên quan gì đến Disney nhưng chúng tôi vẫn gửi email cho Bob ngay lập tức: "Anh chắc chắn muốn nhận vị trí đó chứ? Anh có thực sự muốn lãnh đạo công ty này không?"

Đó là một câu hỏi nghiêm túc. Và vâng, đó cũng là câu hỏi mà chúng tôi đang hỏi các bạn. Tuy nhiên, trong trường hợp của Bob, có những lí do khiến cho câu hỏi đặc biệt có ý nghĩa:

A. Bob đang giàu có, ổn định và có một cuộc hôn nhân hạnh phúc.

B. Ông ấy sắp nhận một công việc mà rõ ràng là không ai nghĩ rằng ông ấy có thể hoặc sẽ làm tốt.

C. "B" đẩy "A" vào rủi ro.

Chúng tôi tiếp thư, "Nếu anh chắc là muốn tiếp nhận chức vụ này thì anh đã phải nhận thức được rằng mình là người được chỉ định. Tuy nhiên, để là người lãnh đạo, anh phải là người được lựa chọn. Đối với tất cả những người cảm thấy anh đã gây được ấn tượng với họ, anh cần làm cho họ thấy rằng anh là người mà họ lựa chọn. Và có thể anh chỉ có chín tháng để họ nhận ra điều đó. Nếu anh đã sẵn sàng khởi động chiến dịch này, chúng tôi sẽ hỗ trợ."

Chúng tôi nhận được hồi đáp chỉ trong vài phút khi nhấn nút Gửi. Trong thư trả lời viết rằng, "Khi nào các anh có thể đến Burbank?"

Trong thời gian làm việc với Bob Iger, chúng tôi đã lập kế hoạch cho một chiến dịch giành lấy các lá phiếu mà ông ấy cần từ những người chỉ xem ông ấy là ứng viên của họ tại thời điểm đó. Chúng tôi bắt đầu với việc hỗ trợ ông ấy viết một bài diễn thuyết, giống như bài diễn thuyết tranh cử của ứng viên tổng thống. Nó có vai trò quan trọng đối với vị trí của Bob, tương tự như chiến dịch mà chúng tôi gọi là: "Anti-Eisner" (Tẩy chay Eisner).

Bài diễn thuyết về cơ bản là một thông điệp được in trên tấm thiệp cỡ 8x12cm mà chúng tôi đã phối hợp sát sao với Bob để phác thảo nên. Thiết kế một tấm thiệp cỡ 8x12cm là một phần thiết yếu của chiến dịch, chúng tôi sẽ trình bày chi tiết hơn về phần này ở Bước

6. Nói ngắn gọn thì nó là kim chỉ nam của chiến dịch, chứa đựng thông điệp mà bạn muốn truyền đạt vào tiềm thức của những người hỗ trợ bạn cần có để thành công.

Trong suốt thời gian đương nhiệm, Michael Eisner đã tuyên bố một cách thẳng thắn và dứt khoát với đội ngũ của ông rằng không ai thực sự hiểu được về "Điều kì diệu của Disney" – ngoài ông ấy. Vì vậy, những ý tưởng, sáng kiến và quyết định sau này chỉ có mỗi ông ấy và một mình ông ấy thông qua.

Tấm thiệp 8x12 của Bob – có nhan đề "Điều kì diệu ở ngoài kia" – đã định vị nhiệm vụ là "của chúng ta" chứ không phải "của tôi". Nó gồm sáu câu sau:

1. Công việc của chúng ta là đi tìm Điều kì diệu ở bất kì nơi đâu trên thế giới này.

2. Chúng ta phải phục hồi mối quan hệ với những gia đình trẻ và đặc biệt là các bà mẹ trẻ.

3. Chúng ta phải đại diện cho niềm vui của các gia đình.

4. Chúng ta phải tái thiết mối quan hệ và sự liên quan với những thanh thiếu niên.

5. Chúng ta phải là những người theo thuyết bất khả tri về cách khách hàng sử dụng thông tin, chương trình giải trí của chúng ta.

6. Chúng ta phải khôi phục chất lượng của thương hiệu Disney.

Toàn bộ những điều trên đều được viết với từ "chúng tôi" chứ không phải là "tôi." Như vậy đây rõ ràng là Tẩy chay Eisner.

Với tấm thiệp 8x12 trong tay, Bob đã gửi đi hình ảnh cá nhân hoàn toàn mới, với sáu thông điệp thông qua các hành động và hoạt động tương tác của mình, bằng các báo cáo trực tiếp tới từng người trong nội bộ công ty. Đôi khi ông ấy mở đầu nội dung trong tấm thiệp bằng việc phủ nhận sở hữu độc quyền Điều kì diệu của Disney, và hơn nữa nó cũng không được tìm thấy ở Burbank. Ông ấy nói rằng nó thuộc về nơi nào đó "ở ngoài kia" và gửi đi thông điệp trên tấm thiệp 8x12cm:

Công việc của chúng tôi là tìm ra Điều kì diệu, ở bất kì nơi nào trên thế giới.

Thật khó để áp đặt kỉ luật cho một người mà vốn dĩ dễ tính và tốt

bụng như Bob Iger. Nhưng có lẽ ông ấy là nhà lãnh đạo có tính kỉ luật cao nhất mà chúng tôi từng hợp tác trong lĩnh vực kinh doanh, chính trị và thậm chí là trong quân đội. Những hành động của ông ấy luôn mang tính chiến lược và kịp thời. Ông ấy đã lập kế hoạch phục hồi toàn bộ những cầu nối mà thế hệ trước của ông đã đốt trụi. Ông ấy hoàn toàn thuyết phục được sự ủng hộ của cả Stanley Gold và Roy Disney. Ông ấy giành được sự ủng hộ của đại gia đình Disney. Ông ấy giành được sự ủng hộ từ Steven Jobs, người đã sáng lập Pixar. Và quan trọng hơn, ông ấy còn thuyết phục và có được sự tin tưởng từ các bà mẹ, các gia đình trẻ, những thanh thiếu niên và nhiều đối tượng khác nữa. Ông ấy cho phép những nhân tài thực sự của Công ty Walt Disney chủ động làm việc của họ, và ông không bao giờ đòi hỏi lợi ích cho dù có thành công như thế nào.

Trong chiến dịch chống lại Michael Eisner, mọi thành viên của Disney – từ cổ đông, khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp/đối tác – đều quyết tâm và hoàn toàn ủng hộ sự thay đổi. Họ đã không hi vọng vào phép màu của Michael Eiser, nhưng Bob Iger đã thực hiện chiến dịch xoay chuyển những lá phiếu ủng hộ cho mình. Các cổ đông của Công ty Walt Disney cuối cùng cũng nhận ra rằng họ đã lựa chọn một nhà lãnh đạo đổi mới.

Bây giờ, hãy chắc chắn là chúng ta đang truyền đạt "một sự thật trong việc gắn thương hiệu". Tất nhiên, chúng tôi tự hào khi được làm việc với Công ty Walt Disney, nhưng thực tế, Bob Iger là một trong những nhà lãnh đạo thiên tài giỏi giang nhất mà chúng tôi từng hợp tác (và chúng tôi còn từng hợp tác với Gates, Jobs, Murdoch, Goizueta, Milken và nhiều tên tuổi khác). Ông ấy là một nhà lãnh đạo hiện tượng, người đã bị đánh giá thấp trước khi nắm giữ vị trí CEO tại Disney. Và chúng tôi không muốn nhận công sức về mình đối với thành công tuyệt vời của ông ấy trong suốt 10 năm làm việc ở Disney. Chính Bob Iger đã mang hình ảnh công ty trở lại với văn hoá gia đình tại Mỹ. Ông ấy là một nhà lãnh đạo đổi mới chân chính, tương tự như Jobs, hoặc Gates hoặc Zuckerberg.

Có nhiều khả năng là những người làm việc trong thị trường của bạn đang bầu chọn cho sự thay đổi bằng cách cân nhắc và lựa chọn các phương án mới trong lúc có ngày càng nhiều cơ hội hơn. Có nhiều khả năng là nhân viên trong công ty của bạn đồng thời cũng đang "bỏ phiếu cho sự thay đổi" với hai cánh tay khoanh trước ngực và đợi bạn truyền cảm hứng để họ hành động. Hãy lựa chọn ván bài an toàn. Hãy lãnh đạo để thay đổi và thay đổi nhiều hơn nữa.

## NGUYÊN TẮC CHIẾN LƯỢC ĐỐI ĐẦU

Chúng tôi đã nhắc nhở bạn xây dựng những nguyên tắc lãnh đạo của riêng mình. Qua nhiều năm làm việc và nghiên cứu về những người đối đầu, người yếu thế và nhà cải cách trong các lĩnh vực chính trị và kinh doanh, chúng tôi cũng xây dựng cho mình một bộ các nguyên tắc. Sẽ có nhiều nguyên tắc trong đó có thể phù hợp với bạn – và bạn sẽ thấy chúng lặp đi lặp lại trong suốt cuốn sách này nên hãy cứ thoải mái "đánh cắp" một vài hoặc toàn bộ. Dưới đây là các nguyên tắc của chiến lược đối đầu mà chúng tôi đã vạch ra:

### 1. Hãy định nghĩa chiến thắng

Xác định chỉ số chiến thắng. So sánh trạng thái tương lai với trạng thái hiện tại. Đâu sẽ là chỉ số hiệu suất giúp xác định thành công của bạn? Các bên liên quan sẽ suy nghĩ, cảm thấy và phản ứng khác nhau như thế nào về thành công của bạn?

Hãy đặt ra thời hạn hoàn thành, lập ra một "Ngày Bầu cử" cho mỗi dự án và mục tiêu kinh doanh. Việc tạo dựng ý thức đề phòng và tính cấp thiết có vai trò cực kì quan trọng đối với sự thành công của người đối đầu và của chính bạn. Trong chính trị, mỗi một ứng viên đều biết rõ chiến thắng là gì và họ phải giành được chiến thắng trước Ngày Bầu cử. Trong kinh doanh thì không được rõ ràng như thế. Mục tiêu, mục đích và chỉ số đo lường trong quá nhiều trường hợp là không rõ ràng, không chính xác hoặc không thực tế. Để triển khai thành công một chiến dịch trong kinh doanh, ứng viên CEO phải hành động như một ứng viên chính trị, bằng cách xác định các mục tiêu chiến thắng cùng các "thời hạn" cho mỗi Ngày Bầu cử một cách rõ ràng, thuyết phục và cụ thể. Trong chính trị, Ngày Bầu cử là ngày được luật định và áp dụng chung cho tất cả mọi người. Trong kinh doanh, đó có thể là bất kì thời hạn hoặc thời điểm quyết định nào mà bạn đặt ra như một cam kết với tổ chức của mình để thực hiện và đạt điều gì đó. Nếu mỗi chiến thắng đều có thể đo lường một cách chính xác – hoặc có được tỉ lệ ủng hộ là 50,1% hoặc cuốn gói ra đi – thì mỗi Ngày Bầu cử đều được thiết lập một cách rõ ràng và tuyệt đối không thể xê dịch. Trong kinh doanh, Ngày Bầu cử có thể được thực hiện hàng quý, hàng tháng hoặc hàng ngày hoặc nhiều lần trong một ngày. Dù với tần suất nào thì nó vẫn phải tuyệt đối bám sát và tuân thủ thời hạn đã đặt ra mà không có ngoại lệ nào.

Hãy xác định nguyên tắc "đôi bên cùng có lợi" trong cuộc bầu cử. Bạn cần truyền đạt về việc tất cả các bên liên quan cùng có lợi như

thế nào khi bạn chiến thắng. Hãy nghĩ về cách mà Iger đã xoay chuyển văn hóa Disney từ tôi sang chúng ta.

Xác định kẻ thù. Điều gì cản trở bạn và mục tiêu chiến thắng cuối cùng? Kẻ thù truyền kiếp chính là triết lí doanh nghiệp, và phần lớn thì "chúng ta" là từ đồng nghĩa với "tình trạng". Chúng tôi đã nghe đi nghe lại trong các công ty rằng: "Vấn đề thực sự đó là chúng ta!"

Xác định tương lai. Mọi người có quyền được biết về đích đến mà bạn đang dẫn dắt họ đi. Iger đã làm việc đó bằng cách viết ra thông điệp trên tấm thiệp, và thông thường đây là cách hiệu quả nhất.

**2. Hãy làm điều khả thi**

Đừng bao giờ hành động mà không chọn lọc. Đặt ra những mục tiêu không khả thi và không thực tế chỉ làm nản chí các thành viên khác và gia tăng sự chống đối.

Hãy nhớ phải phân bổ nguồn lực. Đừng tiêu một đồng nào cho hoạt động ngoài chiến dịch mà không góp phần đạt được chiến thắng cuối cùng.

Không đối đầu trực tiếp với đối thủ. Hãy đánh bại đối thủ bằng đòn tấn công vào hai bên sườn hoặc đánh bật họ ra khỏi trận chiến.

Hái quả ở cành thấp? Cũng tốt thôi, nhưng hãy nhặt ngay những quả trên mặt đất trước. Luôn ưu tiên cho những mục tiêu dễ thực hiện nhất và chắc chắn giành được chiến thắng nhất.

Hãy biết lùi lại khi cần và lấy đà để tăng tốc nhanh hơn. Hãy đặt ra những mục tiêu khả thi nhằm duy trì tiến độ và đảm bảo bản thân đang đi đúng hướng. Chắt chiu những thành công nhỏ để từng bước đạt thắng lợi lớn hơn. Đừng trông chờ vào sự may mắn. Hành động một cách tích cực giúp tạo động lực cho cả nhóm và tạo đà phát triển cho thị trường của bạn. Hãy tham gia vào thị trường mà bạn chắc chắn giành được những chiến thắng nhỏ. Động lực chính là phép thuật.

**3. Hãy thuyết phục đối tượng có thể thuyết phục**

Bạn cần những lá phiếu để chiến thắng, vậy thì xác định ai là người bạn có thể thuyết phục và ai không thể. Hãy dành thời gian cho đối tượng thứ nhất và bỏ qua đối tượng thứ hai.

Chúng ta, Nhóm Chiến lược Cốt lõi, xem xét người tiêu dùng và nhân viên (và các bên liên quan khác) giống như khi chúng ta xem xét các cử tri: nhìn qua lăng kính để phân định rõ ràng các đối tượng thành các "nhóm thái độ." Cụ thể như sau:

• Đối đầu Cứng (Hard Opposition - HO).

• Đối đầu Mềm (Soft Opposition - SO).

• Chưa quyết định.

• Ủng hộ Mềm (Soft Support - SS).

• Ủng hộ Cứng (Hard Support - HS).

Thông qua lăng kính này, bạn có thể soi xét bất kì nhóm đối tượng nào và xác định một thái độ phù hợp với từng nhóm. Cách này giúp bạn thấy rõ được sự phân bố khả năng ủng hộ từ một nhóm nhân viên cho đến thị trường, cho dù thị trường đó có phức tạp hay rắc rối thế nào. Đây là điều vô cùng cần thiết, chúng ta hãy xem nó như là Hệ điều hành của Nhóm Chiến lược Cốt lõi.

Đối đầu Cứng (HO): Những người này kịch liệt đối đầu với bạn. Hãy quên việc xoay chuyển họ về chiến tuyến tích cực đi. May mắn là trong hầu hết các nhóm và thị trường, nhóm HO chỉ chiếm khoảng 5-8%.

Đối đầu Mềm (SO): Có thể họ đang ủng hộ một ứng viên hoặc thương hiệu khác, nhưng họ không phải là nhóm hoạt động năng nổ. Tuy vậy, để thuyết phục họ trở thành nhóm HS hay thậm chí là nhóm SS vẫn là quá tốn kém. Nhóm này chiếm khoảng 15-20% nhân lực trên thị trường.

Chưa quyết định: Các nhà hoạch định chiến dịch chính trị sẽ hành động và sẵn sàng đầu tư để thuyết phục nhóm Chưa quyết định vào Ngày Bầu cử. Trước Ngày Bầu cử, nhóm này thường có quy mô khá nhỏ nhưng có vai trò rất quan trọng. Bạn sẽ phải làm bất kì điều gì cần thiết bởi bạn chỉ phải thuyết phục họ định kì hai, bốn hoặc sáu năm. Thậm chí Obama đã có một chiến thắng áp đảo trong cuộc chạy đua vào Nhà Trắng năm 2012, chỉ với số phần trăm khá khiêm tốn nhờ chiến lược của ông tập trung vào nhóm Chưa quyết định hiệu quả hơn so với GOP. Rõ ràng là từng xu mà họ chi cho việc thuyết phục nhóm chủ chốt đó đều xứng đáng. Trong các thị trường mà các quyết định mua hàng – chính là quyết định "bầu cử" của khách hàng – diễn ra thường xuyên, hàng ngày và thậm chí nhiều lần một ngày, sẽ cực kì tốn kém để có được

những lá phiếu ủng hộ từ nhóm Chưa quyết định. Tồi tệ hơn, nhóm này thường không đưa ra quyết định dựa trên đặc tính cụ thể nào. Họ không trung thành với với bất kì ứng viên hay thương hiệu nào, hoặc họ chỉ đưa ra "phiếu ủng hộ" tùy vào những hoàn cảnh nhất thời: họ bị buộc phải lựa chọn do giá cả hoặc do địa điểm. Điều này có nghĩa là bạn có thể có được sự ủng hộ của họ bằng giá thành hoặc quà khuyến mãi nhưng bạn không thể có được lòng trung thành của họ. Vì vậy, bạn phải duy trì việc mua chuộc sự ủng hộ nhóm này một cách liên tục. Chúng tôi cho đó một thương vụ tồi tệ.

Ủng hộ Mềm (SS): Nhóm này có thể thích bạn hoặc thậm chí ủng hộ bạn nhiều hơn những người khác, nhưng sẽ không tích cực hoạt động, không khuyến nghị hoặc mua sản phẩm từ thương hiệu của bạn một cách thường xuyên. Tương tự nhóm SO, họ chiếm khoảng 15-20% nhân lực trên thị trường.

Ủng hộ Cứng (HS): Đây là nhóm trung thành của bạn. Họ là nền tảng vững chắc cho thành công của bạn. Mặc dù họ là một nhóm nhỏ (ban đầu chỉ chiếm khoảng 5-8%), nhưng bạn có thể phát triển nhóm thành đại diện quảng bá cho bạn và thương hiệu của bạn.

Việc phân định các nhóm đối tượng có thể tốn kém do yêu cầu nguồn dữ liệu phức tạp, hoặc có thể rẻ hơn do sử dụng phương pháp ước lượng với những giả định và phép toán đơn giản. Bạn sẽ dễ dàng phân định các nhóm đối tượng mà bản thân đã quen thuộc, đặc biệt là trong công ty của bạn. Bạn là người lựa chọn. Dù bằng cách nào thì bạn cũng sẽ tiết kiệm được thời gian và khiến cho mọi nỗ lực của bạn đều đi đến thành công. Dưới đây là chìa khóa mở ra cánh cửa chiến dịch đối đầu:

Giữ chân những người trung thành thuộc nhóm HS của bạn bằng mọi giá. Không có, hoặc có rất ít chủ tiệm từng phải đóng cửa kinh doanh vì chăm sóc quá tốt những khách hàng trung thành nhất. Hãy đảm bảo rằng những người ủng hộ nắm rõ các thông điệp trong tấm thiệp 8x12 của bạn để họ có thể hoạt động hiệu quả nhất cho bạn.

Tiếp cận nhóm SS để có nhiều phương án sử dụng và nhiều lực lượng trung thành hơn. Hãy sử dụng bất kì chiến lược nào bạn đã học được từ nhóm HS để thuyết phục nhóm SS ủng hộ bạn hoặc thương hiệu của bạn nhiều hơn. Chúng tôi nhận thấy rằng nhóm HS không chỉ hiểu biết nhiều hơn về một thương hiệu nhờ có các phương thức sử dụng sản phẩm đa dạng mà họ còn biết về nó

theo một cách khác biệt. Đó là lí do tại sao chúng tôi luôn phát triển cho khách hàng một công cụ gọi là "Định vị Thương hiệu dựa trên sự ủng hộ của nhóm HS". Chúng tôi muốn nhiều người biết về những gì nhóm HS đã biết. Điều này đúng với cả hai trường hợp phát triển thương hiệu sản phẩm và thương hiệu nhà lãnh đạo. Đâu là điều những người trung thành biết mà người khác nên biết? Tại sao họ muốn đi theo bạn? Thường thì câu trả lời không phải những điều mà bạn mong đợi.

Quản lí nhóm đối lập. Hãy đảm bảo rằng những luận điệu của nhóm nhỏ HO không kích động nhóm SO lớn mạnh đối đầu với bạn. Có thể bạn sẽ cần phân chia và ngăn cản sự hợp tác của hai nhóm này.

Hãy bỏ qua nhóm Chưa quyết định đi. Nguồn tài chính và cuộc đời của bạn có hạn.

**4. Củng cố sức mạnh toàn diện**

Hãy thuyết phục cả các đồng minh. Sau khi đã xác định được nhóm người trung thành HS, bạn cần đảm bảo rằng họ nắm rõ cách hoạt động để trở thành đại diện quảng bá cho bạn, giúp họ truyền đạt thông tin thật hiệu quả với thông điệp trên tấm thiệp 8x12. Những hoạt động truyền thông liên tục và nhất quán của họ sẽ củng cố hiệu quả của thông điệp cần truyền tải.

Chuyển giao quyền sở hữu các chiến lược bằng cách cho phép các nhân viên chủ chốt và các bên liên quan khác tham gia phát triển bộ chiến lược từ những giai đoạn đầu. Hãy kết hợp lối tư duy (tốt) của họ với nhau. Chiến lược không những được cải thiện tốt hơn nhờ sự đa dạng về ý kiến, quan điểm, khối óc và trái tim, mà chính sự đóng góp cá nhân còn khiến cho các nhân viên cảm thấy chính họ cũng sở hữu chiến lược đó giống như bạn.

Hãy tán dương từng chiến thắng nhỏ. Đó là việc mà những công ty khởi nghiệp thành công nhất thường làm. Và hãy nhớ rằng đối với những người làm việc cho bạn, sự công nhận cũng quan trọng ngang với tiền thưởng. Hãy tạo ra những Người hùng của cuộc Cách mạng.

**5. Cái gì cũng có giá của nó**

Có hai điều khiến hầu hết các dự án của bạn và các lãnh đạo mới nổi thất bại là: thiếu trọng tâm và thiếu tính cấp bách. Hãy chú tâm vào các chi tiết và tuân thủ triệt để chiến lược đã đề ra. Mỗi một chi tiết đều đóng vai trò quan trọng trong việc truyền tải

thông điệp của việc bạn làm và thương hiệu riêng của bạn. Hãy cho nhân viên của bạn thấy sự cấp bách cần hành động bằng cách chia sẻ tầm nhìn của bạn, chuyển giao quyền sở hữu chiến lược và cho họ uống một liều hoang tưởng thật mạnh (Nếu không thì sao?!) Vậy thì…

Nhắc nhở đội ngũ của bạn rằng "mọi thứ đều truyền đạt thông điệp" – mỗi một chi tiết đều có giá trị dù lớn dù nhỏ. Không có chi tiết nào là thừa.

Hãy sắp xếp mọi ý tưởng và chiến thuật thành một chiến lược cốt lõi. Chính sự điều chỉnh, lặp lại và nhất quán sẽ đánh bại các chiến dịch khác.

Tốc độ quyết định chiến thắng. Nhưng kỉ luật tạo nên tốc độ chứ không phải sự liều lĩnh.

**6. Hãy chơi ở thế tấn công!**

Đừng bao giờ chơi ở thế phòng ngự. Hãy thay đổi để giành lại khả năng kiểm soát tuyệt đối trong cuộc đối thoại.

Đừng duy trì mãi một tình thế không tạo ra giá trị, hay chỉ làm theo một ý tưởng. Luôn tìm cách để bản thân và các chiến lược trở nên khác biệt.

Đừng bao giờ mặc định nhóm HS sẽ luôn là đồng minh của bạn. Hãy đầu tư vào việc tìm hiểu và cải thiện nhu cầu, mong muốn và sự chưa hài lòng của nhóm HS trên thị trường.

Tập trung vào những phiếu ủng hộ mà bạn cần để chiến thắng nghĩa là xác định chính xác ai sẽ tạo ra sự khác biệt cho bạn. Đây là một nguyên tắc quan trọng, không chỉ giúp chiến dịch đạt hiệu quả mà còn làm cho chiến lược của bạn trở nên hiệu quả hơn. Nó còn giúp bạn tiết kiệm công sức, tránh làm những việc không thực sự tạo ra sự khác biệt. Sự tập trung nghĩa là làm cho mọi thứ trở nên sắc bén, đến từng chi tiết, bao gồm cả chiến lược và chiến thuật.

# Bước 3
# Xây dựng “nội các nhà bếp”

*Hãy tuyển một nhóm chiến lược cốt lõi và xây dựng một Tinh thần Chiến đấu*

30 năm sau khi phát minh ra ảnh chụp lấy ngay và tạo nên một thành công mang tính hiện tượng cho Polaroid Land Camera, Edwin Land thách thức chính mình bằng việc quay lại phòng sáng chế để tạo ra một phát minh vĩ đại tiếp theo. Ông xuất hiện trở lại vào năm 1977 với Sản phẩm Thế hệ Mới: phim dành cho phim ảnh lấy ngay. (Thành công rồi!)

Những gì mà Land không nhận ra trong khi giam mình nghiên cứu đó là máy quay video cát-sét dòng VHS của JVC và Betamax của Sony đã thay đổi thị trường sản phẩm phim ảnh tại nhà mãi mãi. Phim ảnh động? Đã lỗi thời – ít nhất là đối với giới nghiệp dư. Phát minh mới của Land thực ra là một thất bại tức thời, khiến cho Polaroid tổn thất gần 70 triệu đô-la vào năm 1977. Ông mất việc tại chính công ty do mình sáng lập.

**Việc quái gì đã xảy ra vậy?**

Các CEO thường hỏi chúng tôi: “Sự khác biệt thực sự giữa lãnh đạo doanh nghiệp và lãnh đạo chính trị là gì?”

Trước hết, tất cả các nhà lãnh đạo đều có nhiều phẩm chất chung – họ có nhiều điểm tương đồng hơn là khác biệt. Nhà lãnh đạo chính trị hay nhà lãnh đạo doanh nghiệp cũng đều là người ra quyết định cuối cùng. Trong bất kì trường hợp nào, đều cần là một người có khả năng truyền đạt tuyệt vời về ý nghĩa và mục đích của chiến dịch tới những người ủng hộ cho bạn. Bạn phải tập trung và tiếp sức cho một hệ thống khổng lồ và phức tạp.

**Vậy sự khác biệt ở đây là gì?**

Đó có thể là khoảng thời gian 10 năm cuối cùng hoặc tương tự trong sự nghiệp của một CEO, khi họ đã trải qua các vị trí chuyên viên cao cấp, phó tổng giám đốc điều hành và có thể là COO hoặc thậm chí là chủ tịch. Lúc ấy, chắc chắn không phải là một ý tưởng hay khi nói với những người đang làm việc cho họ rằng, "Anh đã sai rồi," hoặc "Ý tưởng của anh thật tệ hại," hoặc tệ hơn là nói "Không!"

Nếu bạn là một nhà lãnh đạo chính trị, bạn nên lướt qua các kênh tin tức để nghe người ta nói những điều ngớ ngẩn về mình. Bạn bước ra khỏi chiếc limo đầy thoải mái, rồi đi vào căn phòng với sự chào đón và vây quanh nhiệt thành bởi những người ủng hộ đáng yêu và những người hỗ trợ, đóng góp cho chiến dịch của bạn. Và ai đó chỉ trích bạn như bắn súng liên thanh, thậm chí có khi bằng súng thật nữa.

Đó là sự tách biệt với thực tế. Vâng, rất ít CEO có sự gắn kết xã hội thực sự. Không mấy người đi thị sát nhà máy sản xuất, tham quan trực tiếp các gian hàng Walmart để nắm bắt tình hình thực tế. Hoặc thường xuyên ghé những quán nhỏ – không phải Starbucks – ở ven đường để tán gẫu chuyện đời với mọi người. Hãy tin chúng tôi đi, họ là số ít. Hầu hết họ bị cách biệt với thế giới bằng những chiếc Mercedes, phi cơ riêng, khu đỗ xe bí mật, v.v...

Tất cả chúng ta đều nghe kể rất nhiều câu chuyện về các nhà lãnh đạo chính trị sống trong thế giới cách ly. Đó chỉ là chuyện tưởng tượng. Những nhà lãnh đạo chính trị sống trong thế giới cách li được gọi là các nguyên lãnh đạo chính trị. Trong nền dân chủ với quyền bỏ phiếu phổ thông, không sống cách li nghĩa là miễn nhiễm với những phiếu bầu. Chắc chắn là có những nhà lãnh đạo chính trị có tính cách độc đoán khiến họ trở thành những người miễn nhiễm với những lời khuyên. Tại sao không một nhân viên, người ủng hộ, người tư vấn hay bất kì kẻ làm công ăn lương nào nhắc nhở Bộ trưởng Hillary Clinton rằng việc lập hệ thống e-mail riêng bị coi là hành động phạm pháp, hoàn toàn không hợp lí và cực kì nguy hiểm? Biên tập viên xuất sắc của tờ Wall Street Journal, Peggy Noonan đã đưa ra câu trả lời: "Bà ấy muốn những gì bà ấy muốn." Không ai sống ở Foggy Bottom hay thành viên của Chiến dịch Clinton ở hội sở dám nói ra điều đó và nói không với bà ấy.

## LÀM THẾ NÀO ĐỂ XÂY DỰNG "NỘI CÁC NHÀ BẾP"

Tất nhiên sự tách biệt của tổng thống với người dân lại ngày càng lớn hơn, một phần vì để đảm bảo an ninh tuyệt đối, và một phần

do sự phức tạp liên quan đến hoạt động điều hành một quốc gia. Tổng thống tổ chức các cuộc điều tra dư luận nhằm thăm dò ý kiến của người dân từ mọi góc độ chính trị, và họ có các cố vấn để diễn giải kết quả từ các cuộc điều tra đó. Tuy nhiên, những tổng thống thành công nhất luôn có gì đó khác biệt. Nó gọi là nhóm cố vấn không chính thức – nội các nhà bếp.

Thuật ngữ và thực thể này ra đời vào năm 1831 và là thời của người lãnh đạo dân chủ nhất, Andrew Jackson. Sau một loạt các vụ bê bối liên quan đến các thành viên thuộc nhóm cố vấn bổ nhiệm chính thức của ông – thời điểm đó báo chí gọi là "nội các phòng khách" – Jackson bắt đầu thường xuyên gặp gỡ một cách không chính thức và công khai với một nhóm những người bạn và cố vấn tin cậy của mình. Báo chí gán cho những người này cái tên "nội các nhà bếp". Tổng thống Jackson cần những người thân cận mà ông ấy có thể tin tưởng tuyệt đối, cho ông ấy biết sự thật mà không cần tô vẽ, là người do thám bên trong Quốc hội và nội bộ các bang, hỗ trợ ông điều hành những chính sách quan trọng nhất.

Andrew Jackson đã khám phá ra rằng việc điều hành một tổ chức hiệu quả – thật ra là để làm được việc – thường yêu cầu người lãnh đạo phải làm việc bên ngoài tổ chức. Điều này không có nghĩa là làm việc một mình, mà là di chuyển ra khỏi căn phòng khách công khai và trang trọng để đi đến không gian riêng tư hơn, là căn bếp. Như tất cả chúng ta đều biết, trong bất kì ngôi nhà nào, bếp là nơi có hai hoạt động diễn ra. Một là việc nấu nướng. Và hai là nơi diễn ra những buổi trò chuyện ý nghĩa nhất, thú vị nhất và tuyệt vời nhất. (Hãy nhớ lại buổi tiệc cuối cùng mà bạn đã tận hưởng. Nơi bạn dành hầu hết thời gian là ở đâu?)

Về bản chất, Jack Kennedy đã thành lập Hội đồng An ninh Quốc gia nhằm mục đích quản lí cuộc Khủng hoảng Tên lửa Cuba. Vâng, nhóm cố vấn gồm các thành viên thông thường – thành viên nội các và nhân viên quốc phòng và an ninh – nhưng Kennedy còn đảm bảo một vài nhà tư tưởng đối đầu thuộc chính quyền của ông ấy tham gia các buổi thảo luận của nhóm, họ đóng vai trò chủ chốt trong việc quyết định số phận loài người.

Là một nhà lãnh đạo kinh doanh, bạn cần có một nội các trong bếp như Jackson và hầu hết các tổng thống đi theo con đường của ông ấy đều có. Đúng vậy, bạn sở hữu cả một ban giám đốc, nhưng bạn có thể thẳng thắn, không thiên vị với họ, nhất là khi cả ba người bọn họ cùng ngồi ghế hội đồng khen thưởng cấp quản lí? Bạn có hội đồng giám đốc điều hành hoặc các thành viên văn

phòng chủ tịch. Nhưng bạn có thể tin tưởng là họ thẳng thắn với bạn ở mức nào?

McDonald's rơi vào thời kì thảm bại nhất trong lịch sử hoạt động của mình vào đầu những năm 2000 – thậm chí còn sâu hơn cả vết lún hiện tại. Người sở hữu, hay các giám đốc điều hành đều khuyến khích con cái họ tìm ngành nghề khác thay vì thừa kế sự nghiệp của mình. Khi McDonald's là ngôi sao trong thị trường đồ ăn nhanh, và các luật sư kiện công ty vì đã sản xuất thức ăn nhiều chất béo khiến trẻ em tăng cân, công ty đã nhờ đến Mike Roberts, một trong những thành viên quản trị kì cựu tài năng nhất của McDonald's để thay đổi tình hình.

Công ty đã tìm đến đúng người, bởi Mike lúc đó đã có một kế hoạch rõ ràng như chính tên gọi của nó "Kế hoạch giành Chiến thắng". Ông đã xây dựng và đã chứng minh được sự thành công của kế hoạch ấy tại San Diego, và sau đó là trên khắp California, kéo các chi nhánh đang hoạt động tồi tệ nhất của McDonald's lên vị trí đầu bảng. Từ bước đầu thuận lợi này, ông đã được đề bạt để dẫn dắt chiến dịch tại các chi nhánh ở toàn bộ miền Tây. Ông cũng đạt được thành công tương tự và sau đó ban quản trị cao cấp của McDonald's đã đề nghị ông triển khai Kế hoạch giành Chiến thắng trên toàn nước Mỹ.

Việc vận động một hệ thống khổng lồ bảo thủ cùng phối hợp và triển khai kế hoạch này quả thật giống như đẩy một đầu tàu chạy bằng hơi nước trên đường ray rỉ sét, đang níu chặt lấy các bánh xe bằng sắt cũ kĩ. Ông phải thực hiện những bước đi liều lĩnh và còn phải triển khai chúng thật nhanh chóng. Yêu cầu này khiến ông không có thời gian để thuyết phục sự đồng thuận của từng tầng lớp lãnh đạo trong hệ thống quan liêu công kềnh tại trụ sở của Tập đoàn McDonald's trong khu Oak Brook thuộc ngoại thành Chicago – khu công sở hẻo lánh và kì bí khiến cho bất kỳ đại lí độc quyền nào cũng cảm thấy khó chịu (có loại nào khác không nhỉ?) được gọi là Puzzle Palace. (Đó là lời vu khống mà các sĩ quan quân đội Mỹ ném cho Lầu Năm Góc. Úi!)

Có một điều là công ty đã phát minh ra đồ ăn nhanh đôi khi lại có sự cải tiến chậm chạp nhất trong ngành thương mại Mỹ kể từ khi Henry Ford đưa ra cho khách hàng tùy chọn màu sắc của chiếc xe mà họ muốn, miễn rằng màu cũ của xe là màu đen. Vì thế Mike biết ông sẽ phải làm việc tại Puzzle Palace để tạo ra điều gì đó có ý nghĩa trước khi hành động và biến nó thành ý tưởng riêng. Đó là sự tinh túy của kiểu lãnh đạo "Một là Nhà Trắng, hai là nhà cầu." Ông hiểu rằng ông không phải đi đường vòng một mình. Với sự hỗ

trợ cần thiết từ những đồng nghiệp là các quản lí tin cậy và cầu thủ kì cựu Frank Vizcarra, ông đã lập ra một nhóm bí mật, một phiên bản nội các nhà bếp chuyên cố vấn cho tổng thống của riêng mình, và ông đặt tên nó là "Đội Mỳ tôm".

Các thành viên của Đội Mỳ tôm họp mặt kín đáo định kì hai tháng một lần tại một khách sạn sân bay khó tìm gần O'Hare. Đội bao gồm một người thuộc bên cung cấp thịt, một người từ bộ phận làm nhân, một người từ công ty nước giải khát Coke, một vài chủ sở hữu, nhà quản lí kì cựu, hai hoặc ba người làm việc trong ngành mà Mike tin tưởng tuyệt đối vào ý kiến và sự cố vấn của họ, nhà nghiên cứu thị trường Larry Chandler – người từng được đào tạo về chính trị, và một số cố vấn khác. Cứ vài tháng, Frank lại thay đổi một số thành viên để duy trì sự mới mẻ của buổi trao đổi.

Nguyên tắc của Đội Mỳ tôm khá đơn giản.

Mọi buổi họp đều phải diễn ra một cách thẳng thắn. Mọi buổi họp đều được bảo mật.

Ngay khi Mike bước vào phòng họp và ngồi xuống, sự thật sẽ bắt đầu được chia sẻ: cả điều tốt lẫn xấu.

Không để lại gì trên bàn họp. Nội dung họp cực kì đơn giản:

1. Chúng ta đang làm sai điều gì?

2. Chúng ta đang làm đúng điều gì?

3. Chúng ta sẽ làm gì tiếp theo?

Tại các buổi họp này, Mike áp dụng luật chơi có đi có lại với những người quản lí, chủ sở hữu tốt nhất của ông: Nếu họ mang đến cho ông ấy một ý tưởng mà họ thực sự tin vào tính khả thi của nó, ông ấy sẽ ngay lập tức triển khai nó trên thị trường. Nếu ông ấy cho họ một ý kiến, họ cũng sẽ làm điều tương tự. Những thương gia này không chỉ là những nhà kinh doanh hàng đầu mà họ còn là nhân tố đáng tin cậy nhất trong hệ thống. Vì vậy, những ý tưởng mới liên tục được trao đổi và áp dụng vào thực tế thị trường trên toàn quốc và toàn thế giới. Quy trình cải tiến chậm chạp dựa trên ý tưởng mới này đột nhiên tỏ ra cực kì hiệu quả. Hàng loạt ý tưởng mới được đưa ra. Các buổi họp của Đội Mỳ tôm chính là nơi cuộc cách mạng được khởi xướng, đưa kết quả kinh doanh của McDonald's đi từ tồi tệ nhất đến tuyệt vời nhất trong lịch sử hoạt động của công ty chỉ trong vòng chưa đến 18 tháng. Và trong bốn năm, Đội Mỳ tôm vẫn là một nhóm bí mật đối với hầu hết nhân

viên của McDonald's cũng như phần còn lại của thế giới.

Trong một hoặc hai năm đầu, các buổi họp của Đội Mỳ tôm diễn ra vô cùng căng thẳng. Nhà nghiên cứu thị trường cực kì xuất sắc và giàu kinh nghiệm Larry Chandler, người từng được đào tạo bởi chuyên gia thăm dò dư luận của tổng thống Ronald Reagan, Richard Wirthlin, đã bắt đầu buổi họp bằng câu hỏi: "Chúng ta đang làm gì sai?" Các câu trả lời được trực tiếp nói ra từ tận đáy lòng của khách hàng và nhân viên. Ray Kroc đã tổng kết ba vấn đề cốt lõi cần chú trọng là: chất lượng, dịch vụ và sự sạch sẽ. McDonald's hiện nay đang khiến khách hàng và nhân viên thất vọng bởi cả ba vấn đề trên. Văn hoá độc quyền quan liêu của các tập đoàn khổng lồ đã được phổ biến rộng rãi nhằm gạt bỏ ba tiêu chuẩn đánh giá từng là "tín ngưỡng" của Kroc. Một giám đốc điều hành cấp cao thời đó từng nháy mắt với chúng tôi tại một bữa tiệc cocktail. "Các anh thấy đấy, sau cùng thì chúng ta không thực sự kinh doanh thực phẩm. Chúng ta làm trong ngành bất động sản."

Ồ vâng, điều đó đã giải thích tại sao món hamburger lại có vị như được phủ một lớp đất.

Chúng tôi uể oải rời khỏi những buổi họp đầu tiên của Đội Mỳ tôm và tiến thẳng đến quầy bar của khách sạn. Sự thật là không ai trong chúng tôi tin rằng McDonald's có thể thoát khỏi hố sâu này. Cả bộ máy quan liêu đã bám rễ quá sâu vào trong hệ thống quản lí. Tuy nhiên, chính phương châm làm việc cứng rắn của Mike Robert, "Tôi còn ở đây thì không có gì là không thể", cuối cùng đã thuyết phục chúng tôi kết nối với nhau. Chúng tôi gặp nhau để chia sẻ mọi vấn đề nhức nhối. Giờ đây chúng tôi đã kiểm soát được tình hình, chúng tôi sẽ không để một thương hiệu tầm cỡ bị chìm dần như mặt trời bị che khuất trong mùa đông.

Đó là lí do tại sao các thành viên có mặt trong các buổi họp đó cam kết phải thực sự thực hiện thành công Kế hoạch giành Chiến thắng. Không có lí do để thất bại – "Tôi còn ở đây thì không có gì là không thể".

Bạn có thể gọi nó là nội các nhà bếp hoặc Đội Mỳ tôm hoặc bất kì cái tên gì mà bạn thích. Quan trọng là bạn cần một nhóm các thành viên không chính thức, những người có dũng khí để luôn cho bạn biết sự thật và giúp bạn duy trì sự kết nối giữa thị trường và công ty. Họ có thể là nhân sự trong công ty, nhưng nhiều khả năng cũng có thể là người bên ngoài. Trong hầu hết các trường hợp, tốt nhất là bạn nên kết hợp cả thành viên nội bộ lẫn người bên ngoài, bao gồm một số chuyên gia trong ngành và chuyên gia

từ các ngành hoặc chuyên môn khác.

Là một lãnh đạo, bạn cần có một nhóm kiểu nội các nhà bếp để được tư vấn và học hỏi. Các buổi họp có thể mang tính trang trọng hoặc thân mật. Dù là bất kì hình thức nào thì cũng không cần phải có biên bản cuộc họp hay báo cáo. Tuy nhiên, buổi họp phải tạo ra được một loạt các cam kết hành động.

Và nếu bạn đề nghị người khác can đảm nói ra ý kiến thực sự của họ, thì tốt hơn hết bạn phải sẵn sàng đón nhận ý kiến đó – chấp nhận tuyệt đối và không than phiền. Chỉ cần bạn cáu điên lên thì đó sẽ là lần cuối bạn được nghe người nào đó nói cho bạn mọi thứ trừ những điều mà họ biết là bạn muốn nghe. Đó điều đáng tiếc, và thậm chí là một bi kịch.

Nếu bạn quyết định thực sự nghiêm túc về việc lập ra một nội các nhà bếp, bạn có thể tìm kiếm những chuyên gia hỗ trợ để tối ưu hóa quy trình. Nó sẽ cứu vãn một tổ chức bằng cách mang lại các giải pháp thay thế cho nhà lãnh đạo nếu họ quyết định thoát khỏi các rào cản hạn hẹp của hệ thống quan liêu độc quyền.

## LẬP MỘT NHÓM CHIẾN LƯỢC CỐT LÕI

Hiểu một cách đơn giản nhất thì công việc của một CEO là đưa ra các quyết định thông thái và truyền đạt chúng một cách hiệu quả. Đó là hai trọng trách đầu tiên và tối quan trọng. Để quản lí công việc của CEO một cách hiệu quả, chúng tôi có niềm tin mạnh mẽ vào việc phát triển một chiến lược doanh nghiệp cốt lõi riêng biệt làm đầu tàu chèo lái toàn bộ chiến lược của các bộ phận và phòng ban khác. Đó là một chiến lược truyền thông thông tin làm trung tâm để kết nối nhất quán với các kế hoạch truyền thông khác. Chiến lược này giúp CEO quản lí công việc dễ dàng hơn và công ty được vận hành một cách tập trung hơn.

Hầu hết các công ty mà chúng tôi từng hợp tác trong nhiều năm qua đều có nhiều chiến lược được triển khai cùng lúc. Thực tế, hầu hết các chiến dịch áp dụng đa chiến thuật được thực hiện cùng lúc – mà không có một chiến lược trọng tâm. Chiến lược là mục đích của một tổ chức hoặc một doanh nghiệp, và các chiến thuật là cách thức thực hiện. Nói theo cách khác, chiến lược là một kế hoạch tổng thể và chiến thuật là phương thức mà kế hoạch này sẽ được triển khai. Tôn Tử từng nói: “Chiến lược mà không có chiến thuật là con đường đi đến chiến thắng chậm nhất. Chiến thuật mà không có chiến lược chính là sự nhiễu loạn trước khi bị đánh bại.” Tại rất nhiều công ty, sự “nhiễu loạn” diễn ra dưới nhiều hình thức

và dường như thỏa mãn được nhu cầu hoặc giải quyết được vấn đề hoặc làm dịu khủng hoảng tức thời của doanh nghiệp. Tuy nhiên, không sớm thì muộn, sẽ không có gì kết nối các chiến dịch có tính chiến lược tích cực. Công ty sẽ ngày càng bị đẩy ra xa khỏi hành trình, thay vì thúc đẩy một chiến lược nhằm mục đích định hướng công ty đi theo kế hoạch đã vạch ra.

Thông thường, khi chúng tôi nêu ra sự cần thiết của việc phải có một "chiến lược cốt lõi", một CEO bảo chúng tôi rằng, "Các anh không hiểu được sự phức tạp trong công việc của một tập đoàn lớn." Chúng tôi đáp lại: "Còn ông thì không hiểu được là chúng nên phải đơn giản như thế nào."

Sự đơn giản trong tầm nhìn, chiến lược, truyền thông và hành động chính là yếu tố khiến chúng ta tập trung vào ý nghĩa, tập trung vào khách hàng, và tập trung vào vấn đề của khách hàng. Đó là lí do tại sao chúng tôi ưu tiên một chiến lược cốt lõi riêng biệt. Việc phát triển một chiến lược như vậy là chìa khóa để có được một chiến dịch thắng lợi trong các lĩnh vực chính trị, kinh doanh hay trong chiến tranh.

Đừng phạm sai lầm, những gì Mike Tyson nói đều đúng: "Mọi kế hoạch đều bốc hơi ngay lần đầu thử nghiệm, thì bạn đã bị dội một gáo nước lạnh." Việc kinh doanh do chính con người thực hiện và bản chất của cuộc sống là sự năng động. Vì vậy, bạn nhất thiết phải làm cho chiến lược cốt lõi của mình thích ứng với sự thay đổi. Các kế hoạch có thể thay đổi và cần phải thay đổi, đây là điều mà Tư lệnh tối cao Dwight David Eisenhower đã rút ra được khi đội quân của ông bị mắc kẹt và phải tự ứng phó tại Bờ biển Omaha vào ngày ra trận. Dù vậy, khi nhìn lại, ông ấy tuyên bố: "Lập kế hoạch là quyết định vô giá."

Đó là sự nói giảm, nói tránh. Xây dựng kỉ luật để thống nhất thành một chiến lược là chìa khóa giúp cá nhân, đội nhóm hoặc doanh nghiệp có được thành công. Hãy sở hữu những thành viên xuất sắc nhất để cùng phát triển và quản lí chiến lược trọng tâm này. Hãy trao quyền cho họ nhiều hơn để họ trở thành những người duy nhất có thể thay đổi nó.

Vậy sau cùng, ai nên trở thành thành viên trong nhóm chiến lược cốt lõi này?

Quy luật Pareto Curve nổi tiếng đã đưa ra nhận định rằng có 20% nhân sự sẽ làm 80% công việc của các công ty. Thực tế, kinh nghiệm của chúng tôi trong hơn 40 năm làm việc với các tập đoàn

lớn nhỏ đã chứng minh (có thể chỉ đúng với chúng tôi) rằng quy luật Pareto là một sự nhầm lẫn. Sự thật là chỉ khoảng 8 đến 10% nhân sự thực hiện 92% công việc của công ty. Bạn leo lên vị trí càng cao trong công ty thì con số chênh lệch càng lớn. Bên trong và ở các bộ phận lân cận của nhóm quản lí cấp cao, càng có ít người làm được những công việc thực sự tạo ra giá trị.

Là nhà lãnh đạo, Công việc số 1 của bạn là tập trung vào số người thuộc 8% đó – con số không đủ ấn tượng, nhưng gần như trùng với tỉ lệ thành viên trung thành ở nhóm Ủng hộ Cứng (HS) mà bạn có. Đây là những nhân viên gắn bó nhất, tập trung nhất và có khả năng làm được việc nhất. Hầu như lòng trung thành của họ không dựa trên niềm tin mù quáng, mối quan hệ xã giao hay lợi ích cá nhân. Mà phần lớn là dựa trên nhu cầu của bản thân họ về việc đạt được và chia sẻ giá trị cá nhân và doanh nghiệp.

Bạn muốn giữ chân nhóm người trung thành HS này bằng mọi giá, nhưng hãy khắc cốt ghi tâm rằng không thể áp dụng hiệu quả một cách duy nhất cho tất cả mọi người trong việc quản lí, giữ chân những người tài năng nhất. Ngoài ra, bạn cũng muốn phát triển các kĩ năng và rèn giũa khả năng học hỏi của họ. Hãy giúp họ trở thành thế hệ lãnh đạo tiếp theo. Những nhà lãnh đạo xuất sắc luôn làm việc cùng nhau. Hãy làm cho các thành viên trung thành của bạn trở thành những người truyền đạt thông tin hiệu quả nhất giữa bạn và công ty.

Huyền thoại Patty McCord, giám đốc điều hành tài năng làm việc cho Netflix suốt 14 năm, đã rút ra kết luận xác đáng về tỉ lệ 3% những người dẫn đầu và xếp cuối. Bà đúc kết ra bài học về nhóm 3% dẫn đầu rằng đãi ngộ tốt nhất mà bạn có thể cung cấp cho họ là thêm "những người thuộc nhóm 3%" vào cùng làm việc và thân cận với họ. Bà nhận thấy tất cả các chính sách chính thống của hầu hết các bộ phận nhân sự tại các tập đoàn quốc tế đều lập ra vì lợi ích của nhóm 3% xếp cuối, cũng chính là cách mà chúng ta định nghĩa nhóm Ủng hộ Cứng nội bộ. Vậy lời khuyên của bà là gì? Đầu tiên, đừng tuyển họ. Thứ nữa, bạn có thể quên các quy định đi! Tuyển dụng, tập trung và khuyến khích những cá nhân thuộc nhóm 5 – 8% dẫn đầu mà chúng ta xác định là nhóm Ủng hộ Cứng là việc quan trọng nhất mà bạn sẽ làm với tư cách là một nhà lãnh đạo.

Công việc quan trọng thứ hai là thuyết phục nhóm Ủng hộ Mềm (SS), nhóm tốt thứ hai của bạn, chiếm 15-20% nhân lực, trở thành đội ngũ làm việc hiệu quả và tập trung hơn. Chiến lược cốt lõi của bạn cần phải xuất sắc ở điểm nào? Chúng tôi nghĩ nó nằm ở cách

thức bạn quản lí con đường sự nghiệp cho những lãnh đạo thế hệ mới của bạn. Đừng chấp nhận những chương trình phát triển hoặc đào tạo nhân sự đại trà. Thay vào đó, hãy điều chỉnh lộ trình phát triển và định hướng sự nghiệp phù hợp với công ty, văn hóa và nhân viên của công ty bạn. Bạn là một ví dụ và một phần của nhóm chiến lược cốt lõi sẽ khích lệ và điều phối quá trình phát triển và học hỏi không ngừng. Hãy làm bất kì điều gì có thể để không kìm hãm sự phát triển của những ngôi sao mới nổi trong công ty. Nhìn chung, nhóm chiến lược cốt lõi của bạn sẽ trở thành công cụ truyền đạt thông tin tốt nhất mà bạn có trong tổ chức của mình.

Nhóm chiến lược cốt lõi tiền thân là ban chiến lược của bất kì chiến dịch chính trị thành công nào trước đây. Đó là lí do vì sao công ty tư vấn của chúng tôi lấy tên đó. Nhóm chiến lược cốt lõi là nhóm các ứng viên, quản lí chiến dịch, chuyên gia đầu ngành, chuyên gia thực địa, bộ phận thu thập ý kiến khách hàng, các nhà truyền thông và nhà hoạch định chính sách quan trọng. Nhóm chiến lược cốt lõi là trung tâm vận hành toàn bộ các nhóm khác, là một bánh xe chiến lược lớn vận hành toàn bộ các bánh xe còn lại. Tuy nhiên, hoạt động kinh doanh cần ít nhiều nhận thức về sự cần thiết phải sử dụng một kế hoạch cốt lõi. Bạn chắc chắn nhận thấy rằng trong công ty của bạn, mọi người luôn đưa ra những ngoại lệ khác với luật của nhóm cốt lõi. Thường thì điều này có nghĩa là họ đang để cho các chiến thuật lèo lái các chiến lược. Bạn có nghe thấy tiếng ồn đó không? Đó là dấu hiệu của sự thất bại.

Nhiều lãnh đạo doanh nghiệp mà chúng tôi gặp đã than phiền rằng công ty của họ trở nên "rời rạc", hoạt động của các bộ phận hoặc phòng ban tách biệt nhau. Lập luận của các giám đốc cho tình trạng này lúc nào cũng như nhau: "Tôi chịu trách nhiệm về lỗ lãi trong phòng ban, bộ phận của tôi và tôi phải làm những việc cần làm để đảm bảo hoàn thành trọng trách đó."

Tất nhiên, vấn đề ở chỗ tình trạng "rời rạc" không diễn ra rời rạc. Chúng thường cản trở lẫn nhau theo nhiều hướng. Tốt nhất là công ty của bạn cần phải trở thành doanh nghiệp nắm quyền bình đẳng hóa các bộ phận của nó. Tệ nhất là công ty như một cái ngăn kéo chứa đầy những đôi tất cọc cạch. Sức mạnh của sự gắn kết là sức mạnh của việc lan tỏa giá trị của công ty bạn tới tất cả các bộ phận điều hành và truyền thông, như vậy, dù là các bộ phận khác nhau nhưng có thể phối hợp nhịp nhàng. Đó là sự phân quyền hiệu quả, là nền móng đầu tiên khi thành lập công ty.

Trong hầu hết các tập đoàn lớn luôn có tình trạng các bộ phận

hoạt động riêng lẻ. Và vì mỗi bộ phận tự tạo ra nguyên tắc riêng, văn hóa riêng, nên họ chỉ tìm kiếm nhà đầu tư từ bên ngoài vì muốn làm việc độc lập và thu lợi riêng cho họ. Họ xem một công ty như một tổ hợp dễ chia tách, giống như cách đứa trẻ con coi việc bẻ chiếc kẹo Kit Kat thành từng miếng nhỏ là rất dễ dàng!

Chiến lược cốt lõi như chất keo giúp doanh nghiệp gắn kết và cùng hướng tới một mục tiêu.

Hãy nhìn xem, tất cả chúng ta hoạt động trong ngành kinh doanh đều tạm thời bị thu hút bởi "những vật toả sáng" dưới dạng các chiến thuật hấp dẫn hoặc thú vị. Ngày nay, rất nhiều người bị ấn tưởng bởi các chiến dịch truyền thông xã hội. Đó là lí do chúng tôi yêu cầu các khách hàng doanh nghiệp áp dụng một nguyên tắc "Chiến lược chính là một vị Sếp" rất đơn giản. Điều này có nghĩa là tất cả các tranh luận trong quá trình lập kế hoạch sẽ được giải quyết bằng cách trả lời một câu hỏi đơn giản, "Việc này có nằm trong chiến lược không?" Không ai có thể trốn tránh hoặc chơi trò quyền lực khi chiến lược là sếp. Yêu thích phương thức tiếp cận có sách lược hấp dẫn cũng tốt, miễn là nó vẫn nằm trong chiến lược. Nhưng nếu không, thì nên bỏ đi cho dù nó thu hút đến mấy.

Các tập đoàn ngày nay có các tuyên bố tầm nhìn, tuyên bố sứ mệnh, tuyên bố mục đích, tuyên bố nguồn cảm hứng và sau đó là một danh sách các chiến lược theo cấu trúc silo[6] được thiết kế để giải quyết các vấn đề cụ thể - nhưng lại không liên quan gì đến tầm nhìn, sứ mệnh, mục đích và nguồn cảm hứng.

*[6] Một cách tổ chức, sắp xếp thông tin theo chủ đề, nội dung có liên kết với nhau bằng các từ khóa.*

Chúng tôi tin chắc rằng một tuyên bố về tầm nhìn hoặc một tuyên bố về sứ mệnh – hoặc cái này hoặc cái kia, không phải là cả hai – là một cách tốt để xây dựng nhận thức cho đội ngũ của bạn về tương lai. Một tuyên bố về đích đến của công ty bạn; một tuyên bố về niềm tin hoặc những giá trị cốt lõi và thế giới quan của bạn. Tuy nhiên, những nguyên tắc về đạo đức kinh doanh và công dân tốt phải được ngầm định như vậy mà không cần phải viết ra trong tuyên bố về tầm nhìn. Đối với phần lớn các công ty hiện nay, đó là hành động đánh-dấu-vào-ô ở mục "Doanh nghiệp Tốt", không khác gì với mục đã bao lâu kể từ ngày có công nhân bị tai nạn trong nhà máy lúc làm việc. Để có được tầm nhìn và nguồn cảm hứng thì cần nhiều hành động hỗ trợ hơn là chỉ làm mỗi việc đánh dấu vào các ô.

Chiến lược cốt lõi của bạn phải đơn giản nhưng toàn diện và đủ mạnh để đại diện cho quy mô kinh doanh của công ty. Nó phải là chiến lược trọng tâm. Bằng ngôn ngữ mạch lạc và lập luận chặt chẽ, logic, chiến lược này phải xác định rõ công ty của bạn sẽ hoàn thành sứ mệnh đã đặt ra như thế nào. Sứ mệnh là đích đến. Chiến lược cốt lõi là con đường đưa bạn đến đích.

Bạn cần lập ra nhóm chiến lược cốt lõi trong đó có 8% thành viên trung thành nhất và làm việc hiệu quả nhất. Nếu họ là những người trung thành nhưng không làm việc hiệu quả, họ không đủ điều kiện để tham gia nhóm. Tương tự với những người làm việc hiệu quả mà không thực sự trung thành.

Vì vậy nhóm chiến lược cốt lõi của bạn phải bao gồm các thành viên tài năng nhất và không đơn giản là được lựa chọn dựa trên bảng xếp hạng trong tổ chức hay chức danh. Sự đa dạng về chuyên môn và quan điểm là điều kiện tiên quyết khi xây dựng văn hóa của sự đổi mới. Và bạn muốn xây dựng một quy trình làm việc khuyến khích hợp tác. Bạn cần những người không sợ hãi khi bày tỏ ý kiến cá nhân, đồng thời biết lắng nghe ý kiến của người khác. Cũng xin được nói luôn, thường thì đây là sự kết hợp rất hiếm có. Nhóm chiến lược cốt lõi của bạn sẽ có các đặc điểm:

- Hoạt động dựa trên dữ liệu;

- Đa dạng về cá nhân tham gia, chuyên môn, phương thức tiếp cận;

- Am hiểu các vấn đề từ nhiều góc độ – sự hiểu biết không chỉ gói gọn trong phạm vi các thương hiệu, khách hàng và chuyên môn của công ty mà còn cả về các khía cạnh bên ngoài công ty;

- Sẵn sàng phát triển mở rộng và cởi mở với các quan điểm và phương thức tiếp cận khác nhau;

- Toàn tâm toàn ý bám sát tất cả các chiến lược và hoạt động truyền thông;

- Kiên định với niềm tin rằng quản lí hoạt động đào tạo chiến lược cốt lõi là một trong những trách nhiệm cơ bản của nhóm;

- Kiên định với chiến lược tập trung hóa và thực tiễn phi tập trung hóa bởi các công ty đều trải qua các chu kì đó;

- Sẵn sàng đưa ra những hiểu biết đáng tin từ thực tế khi có thể;

- Sẵn sàng đối mặt với sự thay đổi;

- Luôn có xu hướng tạo ra sự thay đổi trên thị trường; Có khả năng dự báo biến động thị trường và đề xuất những giải pháp mới nhằm đối phó với thách thức và nắm bắt cơ hội;

- Sẵn sàng đặt ra thời hạn khi thực hiện bất kì dự án hoặc kế hoạch nào, vì nếu không có Ngày Bầu cử được xác định trước thì các dự án hoặc kế hoạch cụ thể sẽ không có tính khẩn cấp và trọng tâm.

Các buổi họp nhóm chiến lược cốt lõi, giống như Đội Mỹ tôm của Mike Robert tại McDonald's đã thực hiện, phải được diễn ra hoàn toàn độc lập. Nếu các thành viên sợ phải nói cho bạn biết những tin xấu, thì khi bạn nhận thức được về chúng cũng là lúc tình thế đã trở nên tồi tệ – đây là điều mà Hillary Clinton đã rút ra trong lần tranh cử tổng thống vào năm 2007 - 2008. Các buổi họp phải trang nghiêm nhưng chân thành và thẳng thắn. Bạn phải là người tạo ra không khí tôn trọng, thẳng thắn và cởi mở đó. Đừng làm theo lời khuyên người ngoài cuộc: Hãy chỉ nghe họ nói thôi!

Trong nội bộ nhóm chiến lược cốt lõi, bạn cần một "tiền vệ" giúp điều phối các phiên họp và giám sát các hoạt động sẽ được triển khai sau đó. Tại McDonald's, nhân vật phụ trách công việc này là Frank Vizcarra, một người rất tài năng. Ông ấy đảm nhận ba vị trí có tính quyết định cùng lúc: tiền vệ, huấn luyện viên và trọng tài.

Một số cá nhân thăng tiến lên vị trí đứng đầu của một tổ chức bằng chính tài năng và sức mạnh của bản thân. Nhưng sự lãnh đạo thành công và lâu dài phụ thuộc vào việc xây dựng được một nhóm ủng hộ vững mạnh. Đó chính là nhóm chiến lược cốt lõi, là động cơ vận hành toàn bộ tổ chức. Như một sự phản ánh về quá trình lãnh đạo của bạn, nhóm chiến lược cốt lõi sẽ trở thành lực lượng trung tâm cho sự phát triển của văn hóa công ty. Lãnh đạo đổi mới phải thực sự được lồng ghép trong mọi hoạt động nội bộ và toàn hệ thống của công ty. Bob Iger, CEO của Công ty Walt Disney, đã giúp chúng tôi xây dựng một định nghĩa về văn hóa vững mạnh. Trong đó, mọi nhân viên có thể nói ra ba điều:

1. "Tôi là một phần của sự vĩ đại."

2. "Nỗ lực cá nhân tôi có thể tạo ra sự khác biệt."

3. "Người khác luôn công nhận sự khác biệt của tôi."

Sự vận động thay đổi văn hóa đến mọi ngõ ngách của tổ chức và toàn bộ hệ thống cần được bắt đầu từ chính văn phòng của bạn.

Bạn phải sẵn sàng thay đổi cách tiếp cận của mình trước, thì bạn mới có thể cởi mở hơn, đón nhận nhiều hơn, và chân thành tuyệt đối. Nếu thất bại trong việc thay đổi để đạt được ba điều này, bạn sẽ dần bị cô lập khỏi thực tế thị trường, thực tế văn hóa doanh nghiệp và thế giới bên ngoài nơi mọi người đang gọi một ý tưởng ngớ ngẩn là một ý tưởng ngớ ngẩn.

# Bước 4

# Chuẩn bị toàn diện cho chiến dịch

*Nhận thức được về sức mạnh của thương hiệu.*

*Hãy tạo ra dự án chiến thắng.*

*Hãy sử dụng sức mạnh truyền thông một cách toàn diện.*

Các cuộc cách mạng đều được thực hiện một cách toàn diện từ trong ra ngoài. Chúng bắt đầu với một nhà lãnh đạo tận tâm, lí tưởng và có sức hút, người sở hữu một nhóm lực lượng nòng cốt cùng nhau củng cố sự lớn mạnh của các thành viên trung thành, người sẽ thúc đẩy sự mở rộng mạng lưới các cá nhân ủng hộ cho đến khi cuộc cách mạng trở thành làn sóng không thể ngăn cản.

Sức mạnh của ý tưởng cách mạng tạo thành làn sóng tác động một cách toàn diện. Chúng ta từng nghe câu "Đừng cố thuyết phục đồng đội", nhưng là học viên và cố vấn của nhiều phong trào cách mạng, chúng tôi biết rõ hơn thế. Những cuộc cách mạng thành công tập trung trước hết vào "đồng đội", đó là nhóm thành viên nhỏ nhưng là những người có thể tin tưởng tuyệt đối.

Những nhà lãnh đạo cách mạng thành công sẽ thuyết phục họ đầu tiên, để biến họ thành người đại diện và người mang sứ mệnh truyền đạt thông điệp cách mạng.

Trong chính trị hoặc kinh doanh, điều này cũng có ý nghĩa tương tự. Chúng tôi đã nói rằng bạn không thể làm lãnh đạo – hoặc thành công ngay cả khi bạn đã có được năng lực đó. Bạn nghĩ chúng tôi đang phóng đại? Đó là lịch sử. Đó là nền văn minh. Đó là Julius Ceasar, Elizabeth I, Napoleon, Jesus Christ, Muhamad,

Mohandas Gandhi, Steven Jobs, Ted Turner, Corazon Aquino, và vâng, cả cha đẻ của Hợp chủng quốc Hoa Kỳ. Tất cả đều có chung một điểm: Họ đã tạo ra sức hút mãnh liệt đối với những người ủng hộ.

Trái lại, những lãnh đạo cách mạng không tạo ra được sức hút khiến mọi người nghe theo thì sao? Họ cũng có mặt ở khắp mọi nơi. Bạn sẽ thấy họ đội mũ màu phớt bạc và ngồi lầm bầm một mình trên băng ghế ở công viên, vây xung quanh là đàn bồ câu trung thành.

Bạn cần có năng lực củng cố sự ủng hộ cho ý tưởng của bạn và cho cá nhân bạn, với tư cách là lãnh đạo. Để phát triển khả năng này, bạn cần những nhà cố vấn, họ sẽ trở thành thành viên trong Nội các Nhà bếp của bạn và là nhóm chiến lược cốt lõi – để hỗ trợ thúc đẩy các ý tưởng lãnh đạo của bạn. Làm việc với họ, bạn cần phải thuyết phục được nhiều hơn nữa những cá nhân trung thành từ nhóm Ủng hộ Cứng (HS), và tăng số lượng thành viên từ nhóm Ủng hộ Mềm (SS) gia nhập nhóm HS. Khi đó cuộc cách mạng của bạn sẽ không chỉ giúp bạn thuận lợi lên làm lãnh đạo, mà còn thúc đẩy cả công ty hoặc cả đội ngũ của bạn ủng hộ bạn.

**THƯƠNG HIỆU CỦA BẠN**

Trong bước này, chúng tôi sẽ cho bạn biết làm thế nào để xây dựng sức mạnh một cách toàn diện, bắt đầu từ chính bạn. Có một sự thật là: Mỗi chiến dịch chính trị đều bắt đầu từ ứng viên. Và đó chính là bạn. Nói theo ngôn ngữ ngày nay thì khả năng thành công của bạn với tư cách là một ứng viên được thể hiện qua ý nghĩa và sức mạnh thương hiệu cá nhân của bạn. Chức danh và bản mô tả công việc của CEO có xu hướng chứng nhận cho thương hiệu của bạn, từ đó bổ sung thêm ý nghĩa cho nó. Tuy nhiên, thương hiệu lãnh đạo cá nhân của bạn phải được thiết lập trong một thời gian dài trước khi các chữ cái C, E và O được thêm vào.

Hãy nghĩ về những danh nhân chính trị trên thế giới. Thật dễ dàng để xác định những thương hiệu quen thuộc nhất: Washington – "Cha đẻ của Nhà nước liên bang"; Lincoln – "Người giải phóng Vĩ đại"; Reagan – "Nhà truyền thông Vĩ đại"; Margaret Thatcher – "Bà đầm Thép". Và còn những tổng thống mà thương hiệu về họ xuất hiện trong tâm trí mọi người ngay khi nghe thấy những chữ cái đầu tiên trong tên của họ như: TR, FDR, JFK, LBJ. Và những tên tuổi như Putin, Obama, Kim Jong-un, Trump và Hillary ngay lập tức gây ra ấn tượng, theo cách hoặc tích cực hoặc là ngược lại.

Bây giờ, hãy thu hẹp ống kính để tập trung vào công ty của riêng bạn. Hãy nghĩ đến năm người mà bạn biết rõ nhất. Bạn sẽ mô tả họ như thế nào trong ba hoặc năm từ? Hãy dùng những tính từ diễn tả hương vị, với nghĩa tốt và xấu. Ngọt? Chua? Ngon? Tệ? Hay nhạt nhẽo? Dừng lại một chút để loại bỏ hết dư vị trong miệng, rồi đọc theo câu này: Những gì bạn vừa làm với họ, họ có thể làm tương tự với bạn.

Và họ làm. Họ làm như vậy hàng ngày, trước, trong và sau mỗi lần tương tác với bạn.

Vậy giờ bạn đã biết tại sao việc quản lí ý nghĩa thương hiệu của bạn một cách thận trọng lại quan trọng đến thế. Bạn phải kiểm soát cuộc đối thoại về chính bạn trước tất cả các bên liên quan. Bạn phải là người quản lí thương hiệu riêng của mình – bởi nếu bạn không làm vậy thì đối thủ của bạn sẽ vui lòng làm thay cho bạn; hoặc tệ hơn, ý nghĩa thương hiệu của bạn sẽ là một ý thích nhất thời trong thời đại thông tin hiện nay. Đừng bao giờ quên điều này.

Chúng tôi đã thừa nhận rất nhiều lần trong cuốn sách này rằng: Chúng tôi thường bị buộc tội do bắt các ứng viên chính trị cần phải suy nghĩ về việc tiếp thị thương hiệu và bắt các lãnh đạo doanh nghiệp cần phải suy nghĩ về một chiến dịch chính trị. Thật là một tội lỗi đáng lên án.

Các nhà lãnh đạo kinh doanh có xu hướng dễ dàng chấp nhận định nghĩa về thương hiệu hơn là các nhà lãnh đạo chính trị, nhưng cả hai nhóm này thường không thoải mái khi tự tạo nên thương hiệu của chính mình. Thương hiệu là gì? Một thương hiệu chính là những gì Snickers có, chứ không phải là những gì mà CEO của hãng Mars – công ty sản xuất loại kẹo này hay một Thượng nghị sĩ Hoa Kỳ, hay người ăn nó sở hữu.

Chúng tôi không phải là nhà nhân chủng học, hay nhà tâm lí học hoặc nhà triết học theo trường phái nhận thức luận, vì thế chúng tôi không thể dùng những dẫn chứng đã được kiểm nghiệm để nói với bạn rằng, loài người được lập trình để nhìn nhận thế giới trong mối liên hệ với các thương hiệu. Chúng tôi cũng không phải là những chuyên gia thần học, vì thế chúng tôi không thể cho bạn biết rằng tôn giáo có liên quan đến việc tạo ra thương hiệu có khả năng truyền cảm hứng vô tận. Tuy nhiên, chúng tôi hiểu rõ nền văn hoá hiện đại và nó hiện ra rõ ràng trước mắt chúng tôi rằng, trong văn hoá của chúng ta, tất cả mọi thứ được hiểu theo thương hiệu mà nó mang lại.

Không cần thiết phải đặt ra câu hỏi điều gì tác động đến điều gì, văn hoá tạo ra thương hiệu hay thương hiệu thương mại tác động đến văn hoá. Hãy chấp nhận sự thật rằng việc xây dựng thương hiệu là cách thuyết phục nhất và nhanh nhất để gắn một cái tên lên các vật hoặc con người. Tại thời điểm này, việc xây dựng thương hiệu đã được phát triển quá mạnh mẽ trong các phương thức tiếp thị mà chúng ta từng học cho dù chúng ta có thích nó hay không. Sự phát triển nhanh chóng của truyền thông truyền hình và sự thay thế chúng bằng truyền thông kĩ thuật số đã làm gia tăng tính cấp bách trong những bài học của chúng ta. Ví dụ: Trong thời đại của tin nhắn tiêu chuẩn 140 kí tự, việc viết tắt, luôn cực kì hữu ích, trở nên vô cùng quan trọng.

**VẤN ĐỀ/GIẢI PHÁP**

Cũng giống như thương hiệu sản phẩm, bối cảnh của thương hiệu cá nhân cũng đến từ tiếp thị. Tất cả chúng ta đang ngụp lặn trong biển tin nhắn tiếp thị. Tiếp thị đã tạo ra một môn khoa học và nghệ thuật nghiên cứu về truyền đạt thông tin một cách hấp dẫn, nhanh chóng, về nghệ thuật đóng gói "thông điệp" và nghệ thuật gắn mác sản phẩm. Các quyết định tiếp thị – mua/không mua … làm/không làm – liên tục diễn ra hàng ngày như nhịp trống gõ không ngừng nghỉ. Thậm chí những quyết định phức tạp có xu hướng bị đóng khung trong bối cảnh tiếp thị người tiêu dùng. Khuôn mẫu phổ biến nhất đó là "vấn đề/giải pháp".

Vấn đề: "Đói bụng nhưng không muốn ăn một bữa đầy đủ?"

Giải pháp: "Hãy ăn tạm một thanh Snickers!"

Dù vô tình hay hữu ý, người tiêu dùng sẽ dựa trên khuôn mẫu này để ra quyết định mua hàng ngẫu nhiên với mức giá dưới 1 đô-la nhưng giá trị dinh dưỡng trên 200 calo. Ví dụ, họ cũng có thể sử dụng khuôn mẫu này cho các sản phẩm công nghiệp và kĩ thuật, với những quyết định mua hàng trị giá hàng triệu đô-la.

Và người tiêu dùng trong lãnh đạo chính trị thì sao?

Dũng cảm, can trường và đáng tin ở vị trí phòng thủ, nhưng cuồng nhiệt và hơi cứng đầu như một thanh kẹo Snickers, như Thượng nghị sĩ Hoa Kỳ John McCain.

Giải quyết được vấn đề này, bạn chính là một thương hiệu.

**VẤN ĐỀ CỦA NHƯNG**

Bạn là một thương hiệu. Đồng ý. Phải thừa nhận rằng tất nhiên là bạn còn hơn cả thế. Nhưng đồng thời bạn chính là thế. Bạn sẽ có một thương hiệu và bạn sẽ bắt đầu phát triển nó một thời gian dài trước khi bạn bắt đầu chạy đua vào văn phòng CEO. Làm sao chúng tôi biết điều này? Bởi việc này xảy ra với tất cả những người không bị nhốt một mình trong phòng thời chập chững biết đi. Bạn – và mọi người – đều sẽ có một thương hiệu, cho dù bạn có chủ ý xây dựng nó hay không. Có điều là, việc này cũng mạo hiểm như việc sử dụng mật khẩu mặc định đi kèm với một tài khoản trực tuyến. Thậm chí, nó còn nguy hiểm hơn khi chấp nhận một thương hiệu mặc định mà người khác ngụy tạo cho bạn – đặc biệt là khi họ không thực sự thích bạn. Một trong những bài học mà bạn sẽ học trong Bước 6 đó là xác định hình ảnh của bản thân trước khi đối thủ làm việc đó thay bạn. Và một lần nữa, đừng phạm sai lầm, họ sẽ rất vui khi thấy bạn vấp ngã. Nếu hình ảnh của bạn được xây dựng bởi những đối thủ thân thiện, thương hiệu của bạn sẽ luôn được định vị – nó sẽ được so sánh với những thương hiệu cá nhân khác trong công ty của bạn – đi kèm với một từ nhưng. Hãy xem các nhận định dưới đây:

“Cô ấy rất thông minh… nhưng… hơi lẳng lơ.”

“Anh ấy là một nhân viên tin cậy… nhưng… chỉ là anh ấy không phải là thành viên giỏi nhất trong nhóm.”

Cuối cùng, vấn đề đáng chú ý đó là theo lẽ tự nhiên bạn chờ đợi phần sau chữ nhưng khi bạn nghe hoặc hóng hớt được mọi người bình phẩm về mình trong phòng giải lao hoặc buổi tán gẫu tại quán nhậu sau giờ làm. Bạn biết đây là sự thật, vì vậy, hãy dành thời gian, ngay bây giờ, để kiểm chứng lại phần nhưng của chính bạn. Bạn nghĩ đó là gì? Có thể bạn không cần đoán. Thường thì phần sau chữ nhưng sẽ xuất hiện trong phần đánh giá hiệu quả làm việc hàng năm: “Anh ấy thực sự hiểu rõ hạng mục này… nhưng… chỉ là anh ấy không chủ động đảm nhận thách thức.”

Vậy thì, đừng chìm đắm mê muội nữa… mà hãy chấp nhận đi. Hãy đề nghị một vài người bạn tốt tại nơi làm việc chỉ ra một cách thẳng thắn những điểm “bất nhất” trong thương hiệu của bạn. Mỗi một điểm “bất nhất” chính là phần “nhưng” trong hiệu quả làm việc của bạn.

“Kẹo Snickers là món quà vặt cực kì ngon… nhưng … 98% là đường.”

“Barack Obama rõ ràng là một người thông minh… nhưng… ông

ấy không phải là một nhà lãnh đạo thực thụ."

Sự bất nhất sẽ làm lu mờ và có thể hủy hoại bất kì sản phẩm nào, cho dù đó là thương hiệu trong kinh doanh hay chính trị. Bạn còn nhớ John Edward[7]10 chứ? "Với kiểu tóc thời thượng, ông ta chắc chắn quan tâm đến những người nghèo và bị đàn áp… nhưng… ông ta lừa dối người vợ đang chết dần chết mòn của mình."

*[7] Cựu Thượng nghị sĩ Hoa Kỳ, ứng cử viên phó Tổng thống và Tổng thống của đảng Dân chủ năm 2004.*

Bạn không cần phải chịu toàn bộ trách nhiệm như John Edwards – hãy tìm kiếm sự bất nhất có thể hủy hoại thương hiệu cá nhân của bạn. Đối với những khán giả hiểu biết và có tính hoài nghi, một sản phẩm không thể đáp ứng đúng với những hứa hẹn trong thương hiệu của riêng nó thì sẽ dễ dàng bị đào thải trong phút chốc, và trải nghiệm thương hiệu tồi tệ của một số ít khách hàng sẽ được truyền miệng từ người này qua người khác cũng như bị phóng đại và ngoa dụ thông qua các phương tiện truyền thông xã hội. Những điều này dẫn đến trải nghiệm sản phẩm tồi tệ hoặc trải nghiệm công việc tồi tệ.

Khi xây dựng thương hiệu cho mình, bạn hãy nhận diện rõ những vấn đề của từ nhưng và tìm cách thay thế chúng bằng từ và: "Cô ấy rất thông minh… và… cô ấy rất xuất sắc trong việc quản lí, tổ chức nhóm dự án."

## MỌI THỨ ĐỀU TRUYỀN ĐẠT THÔNG TIN

Sự thất bại của các thương hiệu trong giới chính trị – hãy nghĩ đến John Edwards hoặc Gary Hart[8] hoặc Mitt Romney[9] – đều để lại sau lưng một vết sẹo, như một bài học vô giá có thể diễn tả bằng một câu đơn giản: Mọi thứ đều truyền đạt thông tin.

*[8] Chính trị gia, nhà ngoại giao và luật sư người Mỹ, ứng cử viên Tổng thống hàng đầu của đảng Dân chủ năm 1988 bị cáo buộc ngoại tình.*

*[9] Doanh nhân và chính trị gia người Mỹ, là Thống đốc thứ 70 của Tiểu bang Massachusetts từ 2003 đến 2007 và là ứng cử viên Tổng thống của Đảng Cộng hòa năm 2012.*

Mỗi một chi tiết đều quan trọng trong việc hình thành nên thương hiệu của bạn.

Hãy nhớ lại những kinh nghiệm khi lựa chọn một sản phẩm ở gian hàng. Mọi yếu tố khác đều như nhau – sản phẩm bạn quan

tâm không có sẵn ở cửa hàng, đặc biệt là Hiệu X – bạn bị tác động bởi những chi tiết nhỏ nhặt nhất nhưng mang ý nghĩa tích cực (ví dụ thế) về chất lượng, độ tươi mới, hoặc các thành phần tự nhiên. Hoặc, một cách tiêu cực, các chi tiết về sản phẩm đang truyền đạt thông tin có tác dụng ngược. Những sản phẩm để lại ấn tượng tiêu cực nặng nề thường không trụ vững trên gian hàng trong thời gian dài, thậm chí các sản phẩm có lẫn các thông điệp tiêu cực và tích cực cũng không được khách hàng lựa chọn. Sự rõ ràng và nhất quán của thông điệp tích cực từ thương hiệu sẽ chiến thắng. Hãy biến châm ngôn này thành hành động phân tích và phát triển thương hiệu riêng của bạn. Hãy đặt sang một bên bức tranh bao quát và những giá trị mơ hồ. Hãy nhìn sâu hơn vào từng chi tiết của thương hiệu.

Nhưng bản thân chúng ta thường vội vàng. Hãy nhớ rằng bước đầu tiên khi nấu món thỏ hầm cổ điển là: "Trước tiên, bắt một con thỏ." Nguyên tắc đầu tiên trong xây dựng thương hiệu cá nhân vững mạnh cũng tương tự như việc xây dựng thương hiệu sản phẩm: Trước tiên, hãy sản xuất một sản phẩm chất lượng.

Trước khi bắt tay vào xây dựng thương hiệu đại diện cho hình ảnh của bạn, hãy xem bạn là ai. Ngoài việc nghiên cứu các bản đánh giá hiệu quả làm việc hàng năm, mà đôi khi nội dung được thêm thắt, trau chuốt, hãy tìm hiểu thêm những đánh giá thẳng thắn khác từ người cấp trên trực tiếp và những người trong tổ chức của bạn mà bạn tin tưởng, thậm chí những người trực tiếp chỉ đạo bạn trong công việc. Nếu bạn trưởng thành trong một tổ chức, hãy xem xét kĩ xem mục tiêu, giá trị cá nhân của bạn tương thích với mục tiêu, giá trị của doanh nghiệp hoặc mục tiêu, giá trị của lãnh đạo hiện tại như thế nào. Năng lực làm việc của bạn đã góp phần vào việc đạt được mục tiêu, giá trị đó như thế nào? Làm thế nào bạn có thể tận dụng lợi thế của mình để có hiệu quả làm việc cao hơn? Làm thế nào bạn có thể cải thiện điểm yếu và giải quyết hiệu quả hơn các vấn đề?

## XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU

Sự thông minh, tài năng và óc sáng kiến của bạn sẽ thể hiện qua hành động. Vì thế, các nhà lãnh đạo cần có các kĩ năng cá nhân và kĩ năng truyền đạt thông tin. Không gì có thể truyền đạt được giá trị thương hiệu bằng chất lượng sản phẩm và trải nghiệm sản phẩm. Hành động và sự tương tác hoặc tiếp xúc của chúng ta phản ánh sự thật, cho dù chúng ta có muốn hay không.

Rất nhiều công ty dẫn đầu thị trường quá trì trệ trong việc cải

thiện sản phẩm của mình để nâng cao giá trị thương hiệu. Chỉ khi nào một thương hiệu mới nổi thách thức thì họ mới tìm cách thay đổi tích cực. Cứ kiểm tra một lượt các gian hàng trong siêu thị hôm nay mà xem. Bạn sẽ thấy những thương hiệu thuộc tiêu chuẩn cũ được giới thiệu là mang những tiêu chuẩn mới được "cải thiện" cho sản phẩm tự nhiên hơn, bền vững hơn và mang lại ấn tượng tươi mới và hấp dẫn hơn. Và điều quan trọng nhất mà bạn có thể làm cho thương hiệu cá nhân đó là cải thiện sản phẩm về chất chứ không chỉ về "lượng" – duy trì cải thiện, liên tục đánh giá lại, sửa đổi và làm mới cả nội dung lẫn phương pháp.

Việc quan trọng nhất mà công ty của bạn có thể làm để nâng tầm thương hiệu doanh nghiệp đó là những cải thiện thực sự, bao gồm cả cải thiện về chất lượng đội ngũ lãnh đạo, quản lý và nhân viên. Thực tế, chúng tôi tin rằng "đào tạo tại chỗ" là một thị trường mới mẻ. Giá trị của tài sản không thuộc doanh nghiệp có thể được cải thiện một cách chắc chắn và trong khả năng về chất lượng, sáng kiến và sự nhanh nhạy của nhân viên công ty. Vậy nên, nếu thiếu sự huấn luyện cá nhân từ Nhóm Chiến lược Cốt lõi, hãy nghĩ đến các cách có thể cải thiện "sản phẩm" cá nhân của riêng bạn:

Bạn có thể học hỏi về sản phẩm, khách hàng, thị trường và phạm vi hoạt động của đối thủ cạnh tranh trong ngành.

Bạn có thể đăng kí các khóa học nâng cao về lĩnh vực kinh doanh mà không phải là điểm mạnh nhất hoặc thuộc phạm vi công việc của bạn nhưng lại có vai trò quan trọng với công ty của bạn. Tài chính là vấn đề cực kì quan trọng, không nên chỉ do một mình CFO (giám đốc tài chính) đảm nhận, và CFO thực sự cần phải học nhiều hơn về tiếp thị như một quy trình để tăng giá trị cho các giao dịch. Tương tự như vậy, việc tiếp thị có vai trò rất quan trọng mà không nên phó thác riêng cho các chuyên gia tiếp thị.

Bạn có thể khơi dậy khả năng học hỏi của mình bằng cách khám phá những đam mê cá nhân như lịch sử hoặc nghệ thuật, song song với công việc của bạn. Bạn sẽ thấy sự bổ sung tích cực lẫn nhau giữa các lĩnh vực này. Những lãnh đạo xuất sắc nhất mà chúng tôi từng làm việc cùng luôn kiên trì tìm kiếm những hoàn cảnh phù hợp và học hỏi những kiến thức khác nhau dù có vẻ như chúng xa rời lĩnh vực kinh doanh của họ.

Bạn có thể cải thiện những kĩ năng cá nhân và kĩ năng truyền đạt thông tin – bằng cách đọc cuốn sách này trước tiên chẳng hạn.

Bạn có thể cải thiện vẻ ngoài, nguồn năng lượng, khả năng tập

trung và sức khỏe thể chất cũng như tinh thần bằng cách tập luyện thể dục. Sự kỉ luật trong huấn luyện các môn thể thao như ba môn phối hợp, Yoga hay Taekwondo có vai trò quan trọng như kỉ luật trong lãnh đạo.

Củng cố các kĩ năng và nâng cao hiệu quả làm việc là bước đầu tiên cần thực hiện. Tiếp theo, hãy xem xét các bộ phận trong thương hiệu của bạn có thể được phát triển như thế nào. Việc này tương tự như câu quảng cáo "Bột giặt Tide mới, Siêu sạch kèm theo Hương thơm tháng Tư Downy Tươi mát." Tide là một thương hiệu. Bạn là một thương hiệu. Các bộ phận của tất cả các thương hiệu – sản phẩm, tổ chức, cá nhân – đều giống nhau:

• Nhận thức/Nhận diện.

• Sự liên quan.

• Sự khác biệt.

• Sự tín nhiệm.

• Sự cảm tính.

**1. Nhận thức/Nhận diện**

"Tên-của-cô-ấy-là-gì dường như là câu hỏi chứa rất nhiều nghi vấn trong buổi họp hôm nay." Vâng, việc xây dựng giá trị thương hiệu bắt nguồn từ việc xây dựng nhận thức thương hiệu. Bạn phải ở đó, và họ cần biết bạn là ai.

Các chuyên gia tiếp thị tôn thờ sự giản dị. Họ đặt sự giản dị lên trên hết. Hãy lĩnh hội và làm tương tự. Đừng bao giờ gán sự nhận diện cá nhân của bạn với họ tên đầy đủ và trịnh trọng. Hãy rút gọn từ "Elizabeth Rowlands Smith" thành "Liz" và "William David Smith, Jr." thành "Bill". Thậm chí với những thể chế lâu đời trong lịch sử thì ngày nay tên gọi chính thống cũng không còn mang lại uy quyền. Ví dụ, Dòng Hiệp sĩ Toàn quyền Cứu tế Thánh John của Jerusalem, Rhodes và Malta nay gọi tắt là Dòng Hiệp sỹ Malta; chủ tịch kiêm CEO của Johnson & Johnson, một trong những tập đoàn quyết lực và được tôn vinh nhất trên thế giới, và có mặt tại 60 quốc gia dưới tên J&J, được gọi là Alex. Hãy so sánh hai cái tên "Anheuser-Busch's Budwiser" với "Bud", tên nào dễ gọi dễ nhớ hơn?

Hãy bình thường hóa và làm cho bản thân dễ tiếp cận. Là nhà lãnh đạo, bạn sẽ không muốn có khoảng cách giữa bạn và nhân

viên; hoặc giữa bạn, thực tế hoạt động kinh doanh và khách hàng. Hãy nói chuyện, sử dụng văn phong và hành xử theo cách đơn giản, thân thiện, rõ ràng và lịch thiệp. Hãy tạo dấu ấn phong cách khi viết e-mail hoặc tin nhắn để chúc mừng, khuyến khích hoặc chia sẻ với mọi người trong nhóm.

Tên gọi tắt là cách đơn giản nhất để tên của bạn được ghi nhớ. Tuy nhiên, để được ghi nhớ lâu dài, bạn cần phải làm những việc mà có thể người khác không muốn làm. Đừng thể hiện và đừng nịnh bợ. "Liz Khoe khoang" và "Bill Nịnh nọt" thực sự là những thương hiệu kinh khủng. Đồng thời, hãy làm cho tên của bạn gắn với một ý nghĩa tích cực trong công việc: "Liz Sát thủ mọi Vấn đề" hay "Bill Đồng sự Tin cậy". Đối với thương hiệu sản phẩm, sự chấp nhận của khách hàng bắt đầu với sự sẵn có của hàng hóa. Đối với thương hiệu cá nhân, tên của bạn phải được mọi người biết đến trước khi bạn trở thành lãnh đạo. Hãy đưa tên bạn vào cuộc chơi trước. Và duy trì nó.

**2. Sự liên quan**

Tất cả các thương hiệu thành công đều tạo ra lợi ích liên quan đến khách hàng mục tiêu. Không có gì ngạc nhiên khi các nhà tiếp thị gọi đó là "lợi ích liên quan". Thương hiệu phải giải quyết được vấn đề, loại bỏ nỗi phiền toái, đáp ứng nhu cầu và giúp khách hàng nhận ra nhu cầu của bản thân. Thương hiệu càng gắn liền với lợi ích cá nhân của khách hàng hoặc nhóm khách hàng thì càng tốt. Điều kiện tiên quyết đối với ứng viên chính trị đó là đánh đúng vào nỗi đau của cử tri, cho dù đó là "nền kinh tế suy thoái", "hệ thống nhập cư sai lầm" hay "giá cả đắt đỏ". Hoặc đó đơn giản là một sự thất vọng chung chung về phương châm được lập ra, duy trì và đại diện bởi một "nhân vật chính trị tinh tú", là các nhà độc quyền của hai đảng, người vận động hành lang, doanh nghiệp lớn, nghiệp đoàn lớn, ngân hàng lớn, tỉ lệ lãi suất đặc biệt và phương tiện truyền thông lớn.

Qua bốn thập kỉ bầu cử tổng thống, người Mỹ kiên định bầu chọn cho sự thay đổi, nhưng hiếm khi nhận được sự thay đổi từ người họ đã bầu.

Chính trị gia độc quyền sẽ luôn trình bày các thành tích họ đạt được thay vì các vấn đề họ đã giải quyết giúp những người bỏ phiếu cho họ. Và vì quá ít chính trị gia nắm quyền trong Quốc hội thực sự giải quyết được vấn đề, nên họ sẽ liệt kê các sự kiện mà họ "đã đấu tranh". Đó là ngôn ngữ mã hóa của Quốc hội, dành cho việc trình bày tại các buổi họp hội đồng và đọc lên những tuyên

bố đã được chuẩn bị sẵn. Nhóm đối đầu cam kết về việc họ sẽ giải quyết các vấn đề đó một cách khác biệt. Bạn tạo ra mối liên quan cho "thương hiệu của bạn" trong kinh doanh như thế nào?

Hãy là thương hiệu của "vấn đề/giải pháp". Hãy sử dụng nhật kí của bạn để xây dựng khung dự án hoặc nhiệm vụ theo nguyên tắc đơn giản: vấn đề/ giải pháp.

Xác định vấn đề. Hãy chắc chắn bạn đã xác định đúng và đủ, vì có rất nhiều dự án tập trung vào giải quyết sai vấn đề. Khi xây dựng ý nghĩa thương hiệu, hãy nghĩ đến vấn đề một cách toàn diện, từ mọi góc độ.

Nếu đó là một vấn đề không cấp bách, hãy chắc chắn bạn đã nghiên cứu kí thị trường. Đọc kĩ các phản hồi và xem các video nghiên cứu định tính sử dụng phương pháp phỏng vấn nhóm mục tiêu/phỏng vấn sâu. Như các nhà phân tâm học tư vấn người bệnh không kiên nhẫn rằng, thấu hiểu vấn đề là cách duy nhất để tìm ra giải pháp.

Ở đây, chúng tôi sử dụng một khái niệm tâm lí học là sự nhận thức hình ảnh để làm rõ quy trình xác định vấn đề. Đối với chúng tôi, nhận thức hình ảnh là khoảnh khắc "À há!" khi đang phân tích tìm tòi mà bạn nhận ra mối liên hệ của các mảnh dữ liệu và lắp ghép chúng để tạo nên hình ảnh có nghĩa và có thể nhận diện. Với nhiều năm kinh nghiệm làm việc trong lĩnh vực chính trị và kinh doanh, chúng tôi thường ghi lại khoảnh khắc nhận thức này với cùng một lưu ý: "Chúng ta từng thấy hình ảnh này rồi."

Trong giai đoạn đầu khi xác định vấn đề, thậm chí ở bước đặt tên cho vấn đề bằng một từ hoặc cụm từ đơn giản, hãy vạch ra luôn các giải pháp khả thi. Hãy bắt đầu bằng việc hiển nhiên phải làm: Nếu có một lỗ hổng trong thùng nước, phải bịt lại ngay. Khi tìm kiếm giải pháp mang tính quyết định như vậy, đừng để yếu tố có vẻ "thực tế" ảnh hưởng đến các giả thiết có thể xảy ra. Nếu có giải pháp quá đắt đỏ, cần quá nhiều thời gian, hoặc liên quan đến một đối tác mà "sẽ không bao giờ chấp nhận phương án này", hoặc một số cản trở thường không thể phá vỡ được, thì cũng đừng bỏ lỡ. Cách đây nhiều năm, khi làm việc với hãng dầu Castrol Motor Oil, các chuyên gia kĩ thuật của công ty quả quyết kết luận với chúng tôi rằng tất cả các loại dầu máy đều như nhau và thậm chí các mã dầu như 10W-20, 10W-30 và 10W-40 cũng không có gì khác biệt thực sự.

"Vậy, không thể làm cái gì đó để tạo sự khác biệt và nâng cao chất

lượng cho loại dầu máy của công ty hay sao?" chúng tôi đã chất vấn với giọng khiêu khích.

"À thực ra..." một trong những kĩ sư giải thích miễn cưỡng, "những động cơ 4 xi-lanh nhỏ tí này hôm nay hoạt động quá tải, bị nóng lên. Tăng thêm độ nhớt có khi lại tốt."

"Vậy... các anh có thể làm việc này?" Chúng tôi tiếp tục khích lệ.

"Ồ, làm vậy thực sự rất đắt đỏ."

Ý của anh kĩ sư là loại bỏ luôn ý tưởng này. "Đắt đỏ tới mức nào?"

"À, chi phí cho quy trình này có thể là hai hoặc ba trăm ngàn đô-la." Anh ấy trả lời với giọng điệu không hề mỉa mai.

Với sự phê duyệt nhiệt tình của vị CEO tuyệt vời mới lên, Martin J. Donahue, họ đã thực hiện sự thay đổi và Castrol bắt đầu một chặng đường 30 năm thành công với thương hiệu "Dầu máy hàng đầu cho dòng xe hơi nhỏ."

Khi bạn phát triển các giải pháp tiềm năng thành các giả thuyết nghiêm túc hơn, hãy nối các điểm chính của các mục tiêu và chiến lược chung của công ty với nhau – theo đúng nghĩa đen: kẻ các đường nối. Bạn sẽ bắt đầu nhận ra những điểm nào trong giả thuyết của bạn có mối liên hệ trực tiếp với mục tiêu kinh doanh chung của công ty và những đường nối nào không thể hiện mối liên hệ nào cả. Hãy khoanh tròn các giải pháp có mối liên hệ (thực sự đúng nghĩa đen) với mục tiêu và chiến lược của công ty.

Mọi việc bạn làm trong công ty phải đóng góp vào giá trị hoặc gia tăng giá trị cho các giao dịch, tăng giá trị bền vững cho thương hiệu sản phẩm và thương hiệu doanh nghiệp của bạn. Phần lớn các dự án chủ yếu "giải quyết" một vấn đề hoặc "đối phó" với một thách thức. Mà thực tế là chúng không có sự liên quan nào. Hãy đánh giá từng sáng kiến hoặc từng dự án từ góc độ của những cơ hội theo khuôn mẫu vấn đề/giải pháp. Nguyên tắc đánh giá phải bao gồm:

- Tìm ra giải pháp.
- Giải quyết vấn đề.
- Xóa bỏ nỗi phiền toái.
- Tạo giá trị mới.

Bám sát các nguyên tắc trên, và bạn sẽ nhận ra mình đang tạo ra những lợi ích có liên quan cho các cá nhân, sản phẩm và thương hiệu của công ty.

**3. Sự khác biệt**

Một thực tế đơn giản về tất cả các thị trường đó là giá trị được tạo ra bởi sự khan hiếm, chứ không phải là bản sao. Sự khác biệt tương quan – giải quyết vấn đề của thị trường theo cách độc đáo – là chìa khóa mang lại giá trị bền vững cho Starbucks, Google, Porsche và Samuel Adams[10]. Và điều này cũng có thể áp dụng cho bạn. Trở thành người lãnh đạo giống như những nhà lãnh đạo top 5 vẫn chưa đủ. Điều này có khi còn gây khó chịu.

*[10] Một thương hiệu bia của Mỹ, thuộc Công ty bia Boston.*

Sự thật là nếu bạn giải quyết vấn đề thay vì phớt lờ nó thì không những bạn đã tạo ra những lợi ích liên quan cho công ty mà còn tạo sự khác biệt cho bản thân.

Tập trung vào giải pháp chính là chìa khóa. Và đặt ra "thời hạn" cũng là một sự khác biệt. Mỗi người nên tự nâng cao nhận thức về sự khẩn cấp, chứ không phải sự hoảng loạn, đối với công việc của công ty và cả cá nhân.

Ngoài khả năng tập trung vào giải pháp là một điểm khác biệt quan trọng của thương hiệu cá nhân, các khía cạnh khác như hiệu suất, tiến độ, học vấn, kinh nghiệm và phong cách cá nhân cũng tạo ra sự khác biệt cho bạn. Hãy tận dụng những điểm mạnh nổi trội nhất của bạn, nhưng đừng bao giờ quên rằng sự khác biệt không liên quan đến công việc sẽ khiến bạn trở nên lố bịch. Mỗi điểm khác biệt của bạn phải phù hợp với lợi ích liên quan. Như chúng tôi đã nói về các nhà tiếp thị sản phẩm, hãy chắc chắn sự khác biệt của bạn tạo ra giá trị khác biệt.

Và lời cuối cho sự khác biệt. Khác biệt không hoàn toàn chỉ thể hiện ở giao tiếp hay hành động. Trong môi trường làm việc hối hả hiện nay, lắng nghe cũng trở thành một điểm khác biệt hấp dẫn cho thương hiệu riêng của bạn. Hầu hết mọi người không dành thời gian để nghe những gì người khác nói. Hoặc họ chỉ nghe một cách có chủ ý những gì mà chính họ đã nói tại buổi họp trước đó.

Đôi vợ chồng nọ có vấn đề về giao tiếp, dù đã nỗ lực đối thoại nhưng không có hiệu quả, vì một người nói chuyện lí nhí và một người cần đeo máy trợ thính. Người chồng quyết định đi khám thính lực – chủ yếu để giải quyết mâu thuẫn chứ không vì mục

đích trị liệu.

“Bác sĩ nói thính lực của tôi hoàn hảo!” Anh ấy tuyên bố.

“Vậy thì anh có vấn đề về cách lắng nghe!” Cô ấy đáp trả.

Đừng chỉ nghe. Hãy lắng nghe. Hãy chứng minh điều đó bằng sự lĩnh hội và phản hồi. Bạn cho rằng như vậy là một người chậm hiểu? Ngược lại, đó là một người thông minh – vì một lí do đơn giản là ngày nay ngày càng nhiều người trở nên thờ ơ và không lắng nghe người khác khi ở nhà hoặc nơi làm việc. Sự khan hiếm = khác biệt = giá trị. Ngoài ra, bằng việc lắng nghe, bạn còn có thể thực sự học hỏi được điều gì đó.

**4. Sự tín nhiệm**

Sự tín nhiệm của bạn là nền tảng cốt lõi cho thương hiệu cá nhân, đặc biệt khi bạn làm việc với một nhóm hoặc cho một công ty. Sự tín nhiệm là kết quả của phép toán lấy những hành động bạn đã làm trừ đi những hứa hẹn bạn đã cam kết. Hứa hẹn nhiều hơn hành động = tín nhiệm thấp. Hành động nhiều hơn hứa hẹn = tín nhiệm cao. Đơn giản thế thôi. Nhưng khó thực hiện đấy.

Ngày nay, thang đánh giá mức độ tín nhiệm khắt khe hơn ngày xưa vì sự nghi ngờ tăng cao do phần lớn tầng lớp chính trị chỉ hứa hẹn mà không hành động, và giới tiếp thị thì thổi phồng về sản phẩm thay vì đề cao chất lượng.

Khi làm việc với bộ phận khách hàng của Microsoft nhằm tìm kiếm một mô hình hiệu quả giúp thỏa mãn nhu cầu của người dùng, chúng tôi tập trung vào Hãng hàng không Southwest từ lâu đã là doanh nghiệp dẫn đầu về mức độ hài lòng của khách hàng ở phân khúc hàng không, và thực tế thì, đơn vị này còn đứng đầu trên nhiều khía cạnh khác nữa. Công thức mà chúng tôi lập ra có hiệu quả trong việc xây dựng sản phẩm, đội ngũ hoặc tín nhiệm cá nhân. (Giá mà tầng lớp chính trị cũng áp dụng nó!) Và đây là công thức:

**D + O + C = S**

**D là Define = Xác định trước kì vọng.**

Xác định rõ bạn sẽ thực hiện điều gì để hoàn thành một nhiệm vụ, một dự án hoặc trong trường hợp này, là nền tảng cơ sở lãnh đạo cho CEO. Sự rành mạch – không mơ hồ – là rất cần thiết để hướng trọng tâm vào chính bạn, nhóm của bạn và những người sẽ đánh

giá kết quả hành động của bạn, tức tất cả các bên liên quan. Nếu kì vọng không được xác định rõ ràng từ trước, người khác sẽ không thể đánh giá việc làm của bạn theo tiêu chuẩn của bạn. Chủ động kiểm soát cuộc đối thoại về bạn và sự lãnh đạo của bạn là điều kiện tiên quyết để trở thành một nhà lãnh đạo thành công. Vì vậy, hãy bắt đầu bằng việc xác định rõ vấn đề và vạch ra giải pháp tương ứng.

Là nhà lãnh đạo doanh nghiệp, bạn có thể sẽ phải đối diện với nhiều thách thức, mỗi thách thức đòi hỏi một giải pháp khác nhau. Vậy nên khung chiến lược sẽ được áp dụng tuỳ vào từng thách thức cụ thể.

Trong quá trình truyền đạt thông tin về giải pháp đề xuất của mình, bạn hãy làm theo phương pháp của Southwest là đặt ra các kì vọng một cách khiêm tốn. Không như các đối thủ của mình, hãng hàng không Southwest không cung cấp dịch vụ đặt trước ghế, ghế hạng thương gia hay tuỳ chọn nâng cấp. Thậm chí hãng này còn không phục vụ bữa ăn phổ thông hay rượu xa xỉ. Tuy nhiên, những gì họ làm đó là cam kết về một thái độ phục vụ tuyệt hảo mà không hề yêu cầu hành khách trả thêm bất cứ khoản phí hay phải chen lấn chờ đợi, những hành vi đã khiến các hãng hàng không lớn khác tuột dốc. Hãy noi gương vị lãnh đạo của hãng này ở việc đảm bảo bạn không thổi phồng về giải pháp mà bạn cung cấp. Hãy đơn giản. Hãy khiêm tốn.

**O là Over-deliver = Cung cấp thêm thuộc tính có giá trị cao.**

Trong trường hợp của hãng hàng không Southwest, đó là thái độ phục vụ độc đáo và luôn khác biệt với ba hãng hàng không là đối thủ cạnh tranh lớn như: Delta, American và United.

So sánh trên có vẻ không hợp lí. Các hãng hàng không khác thường chịu áp lực nặng nề về những cam kết, họ quá bận rộn với việc giải quyết các lựa chọn và yêu cầu của khách hàng về dịch vụ nâng cấp, thay đổi thông tin đặt chỗ hoặc phí hành lí. Trong khi đó, Southwest tập trung phục vụ khách hàng với một tiêu chí đặc biệt – thái độ phục vụ – đó là vũ khí duy nhất giúp hãng này đánh bại các đối thủ còn lại.

Quả đúng như vậy, ngay từ khi mới thành lập, Southwest đã phát huy danh tiếng là một hãng hàng không giá rẻ. Giá vé của Southwest hiện nay không còn rẻ nữa nếu so với các hãng khác, nhưng vẫn hợp lí nếu so với ba ông lớn trong ngành, đặc biệt là khi ba ông lớn này có chiến lược nâng cấp trang thiết bị khiến chi

phí bắt buộc tăng theo như sử dụng đèn bóng tròn giúp giảm đau đầu và chống lóa.

Hãy cung cấp thêm giải pháp mà bạn đã đề xuất. Và hãy nhớ, sẽ dễ dàng làm việc đó hơn khi bạn đặt ra mức kỳ vọng cho khách hàng thấp nhất có thể.

**C là Claim = Khẳng định sự thành công của bạn với các bên liên quan.**

Hãy nhắc nhở họ về việc bạn đã mang lại giá trị vượt trội hơn kì vọng đặt ra cho nhiệm vụ, dự án hoặc sáng kiến như thế nào. Đừng thổi phồng. Chỉ cần báo cáo sự thật. Hãy lập văn bản. Viết lên giấy – đánh máy cũng được – như một bằng chứng giúp bạn truyền đạt thông tin về kết quả của thành công. Con số không tự cộng thêm. Nhưng giá trị sẽ vượt trội, điều đó được chứng minh bằng số tiền thu về hoặc số tiền tiết kiệm được, hoặc ở việc tăng sản lượng hay mang lại sự thoả mãn, như vậy là bạn đã vượt lên cam kết ban đầu bằng việc hoàn thành vượt mục tiêu. (Mục tiêu bạn đã đặt ra là động lực thúc đẩy bạn).

Hãy truyền đạt một cách rõ ràng về việc nhóm khách hàng mục tiêu trọng tâm của nhiệm vụ/dự án/ tư duy có suy nghĩ, cảm nhận và phản ứng khác nhau như thế nào trước kết quả thành công của bạn. Hãy chắc chắn xác định yếu tố "thành công" trong "mục tiêu" (của bạn). Hãy luôn nắm trong tay định nghĩa về thành công của riêng bạn. Đừng bao giờ để người khác định nghĩa thay bạn.

**S là Satisfaction = Sự thoả mãn của khách hàng.**

Trong trường hợp xây dựng thương hiệu cá nhân tích cực, điều này có nghĩa là làm thoả mãn bất kì và tất cả những người sẽ đánh giá kết quả làm việc của bạn.

Điều này khiến chúng tôi nghĩ đến một khái niệm mà các nhà tiếp thị gọi là cảm tính thương hiệu. Đặc biệt đối với một thương hiệu cá nhân, sự tín nhiệm có vai trò quan trọng trong hình ảnh thương hiệu. Mặc dù vậy, hình ảnh thương hiệu của bạn cần phải được xây dựng dựa trên nền tảng hiệu quả, làm việc ổn định và một phương thức truyền đạt thông tin rõ ràng.

Tất cả các thương hiệu đều gắn với một vài hình ảnh cảm tính, cho dù đó là thương hiệu của một sản phẩm, dịch vụ, công ty, tổ chức, đảng chính trị, ứng viên chính trị, CEO hoặc một cá nhân đơn thuần.

Cùng với thương hiệu của sản phẩm và dịch vụ, trải nghiệm người dùng và các yếu tố cảm xúc khác tạo nên cảm tính thương hiệu.

Bao bì sản phẩm bắt mắt hay quảng cáo hấp dẫn đều không thể bù đắp được trải nghiệm sử dụng sản phẩm tồi tệ. Bạn có thể thêm bao bì sản phẩm vào mục trải nghiệm thương hiệu về mặt hình thức, xu hướng thời trang, chi tiết thú vị hoặc "cạnh tranh lành mạnh với đối thủ". Nhưng bao bì phải tôn lên được "trải nghiệm sử dụng" tích cực về sản phẩm. Trong trường hợp của thương hiệu cá nhân, trải nghiệm sử dụng được xác định bởi hành động và hiệu suất làm việc của bạn cũng như trải nghiệm chung khi làm việc với bạn và cho bạn. Đây mới là hình ảnh thương hiệu chân thực nhất của một nhà lãnh đạo.

Không phải là việc lớn tiếng chỉ đạo hay bộ vest là lượt hơn. Mà tất cả nhờ vào (hoặc chấm hết bởi) hiệu quả làm việc. Sự xuất hiện với tần suất cao của các màn trình diễn trên sân khấu chính trị tại Hoa Kỳ và ở hầu hết các quốc gia khác đã tạo nên làn sóng hài kịch về hình ảnh các vị lãnh đạo bù nhìn. Những quảng cáo tâng bốc, những biểu tượng quyền lực giả tạo và những chính sách cắt giảm kém hiệu quả đang lan truyền trong tầng lớp chính trị. Vì thế tất cả chúng ta đều có nhiều trải nghiệm trong việc xác định những dấu hiệu nhận biết đâu là nhà lãnh đạo tự xưng và nhà lãnh đạo tự mãn. Nhân viên nhà băng mặc đồng phục nhà băng. Kĩ sư mặc quần áo bảo hộ. Và trời ơi, chúng ta thực sự đã quá ngán ngẩm với những tưởng tượng về CEO của những công ty khởi nghiệp trong lĩnh vực công nghệ. Quần jeans và áo phông là biểu tượng khác xa với giới kinh doanh trưởng thành. Một văn phòng đầy những món đồ chơi có thể biểu trưng cho môi trường tư duy sáng tạo, giống như hình ảnh đồ ăn bị mốc trong chiếc tủ lạnh hỏng.

Ngày nay, nhờ vào sức ảnh hưởng có tính lan truyền của tiếp thị trong hầu hết các nền văn hoá, chúng ta bị nhồi nhét đầy vào đầu những chỉ trích về sân khấu lãnh đạo. Và chúng ta siêu nhạy cảm với những thông tin, khiến bản thân lúc nào cũng sởn gai ốc. Vì vậy hãy cẩn trọng.

Bạn có nhớ "Chiếc cà vạt quyền năng"[11] không? Hãy quên nó đi. Điểm đáng chú ý là quyền lực ở đằng sau chiếc cà vạt. Hình ảnh thương hiệu có tính hiệu quả nhất đặt hành động của bạn lên đầu. Hãy củng cố hiệu quả làm việc bằng hình ảnh có ý nghĩa rằng bạn muốn được đánh giá bằng năng lực chứ không phải vẻ bên ngoài.

[11] *Hình ảnh biểu thị cho quyền lực.*

## XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU CỦA CÔNG TY

Là nhà lãnh đạo kinh doanh và người đứng đầu doanh nghiệp, bạn cần xây dựng thương hiệu cho công ty theo cách củng cố hay thậm chí được củng cố bởi ngay chính thương hiệu cá nhân của bạn. Vấn đề ở đây là khi hầu hết các lãnh đạo doanh nghiệp nghĩ về "thương hiệu", họ nghĩ ngay đến những khía cạnh bề nổi mang tính hình ảnh, bao gồm cả logo của công ty.

Có thể dễ dàng đoán được rằng tư duy này phần lớn tồn tại khi doanh nghiệp đối mặt với khủng hoảng cùng hình ảnh tiêu cực của công ty, lúc đó các lãnh đạo yêu cầu nhóm thiết kế và cố vấn chỉnh sửa lại logo và nghĩ ra một cái tên mới; họ sẽ thay đổi logo và thậm chí cả tên của công ty, như Philip Morris đổi thành Altria, Comcast thành Xfinity. Blackwater, một nhà thầu quân sự tư nhân trở nên tai tiếng vì những vấn đề trong Chiến tranh Iraq, đã đổi tên thành Xe từ tháng Hai năm 2009, và lại đổi thành Academi vào tháng Mười hai năm 2011, với dụng ý ám chỉ Học viện Plato khi lựa chọn tên gọi mới theo như lời CEO của công ty lúc đó là Ted Wright, nhằm cố tình truyền tải thông điệp bằng một hình ảnh "nhàm chán" hơn.

Trong một cuốn tiểu thuyết đang viết dở có tựa đề The Last Tycoon (Tạm dịch: Trùm cuối), F. Scott Fitzgerald đã tuyên bố: "Không có đạo luật thứ hai trong cuộc sống của người Mỹ." Mặc dù điều này ám chỉ nhiều hơn đến trường hợp của F. Scott, nhưng dường như người Mỹ có nhiều khả năng sẽ cho bạn cơ hội thứ hai. Hoa Kỳ là miền đất hứa cho những nhà phát minh lạ và người dân chào mừng những tái phát minh và tài trợ cơ hội thứ hai… miễn là:

• Có cam kết chịu trách nhiệm đối với hậu quả trong lần thử đầu.

• Có sự hối cải chân thành.

• Có nỗ lực thay đổi rõ ràng.

Nếu không đáp ứng được ba điều kiện trên thì dù có đầu tư 2 triệu đô-la để làm mới hình ảnh logo cũng không thay đổi được quan điểm của những cổ đông có tính hoài nghi. Xfinity từng là câu chuyện thành công về việc thay đổi quan điểm của công chúng về Comcast[12] 14, công ty từng có một trong những chỉ số về mức độ thoả mãn khách hàng kém nhất kể từ khi Nero liều lĩnh thay đổi nó. Đổi tên gọi là một ý tưởng hay, tuy nhiên nó phải đại diện được cho nhãn hiệu mới với phương thức tiếp cận kinh doanh

mới, trong đó bao gồm đổi mới toàn diện dịch vụ khách hàng và thái độ về quan hệ với khách hàng. Nếu không có sự cải thiện cơ bản này về thiết kế sản phẩm thì tên mới và logo mới cũng không mang lại kết quả gì. Trò lừa đảo tinh vi của doanh nghiệp không thể qua mắt khách hàng mãi, trong môi trường thông tin minh bạch hiện nay.

*[12] Một tập đoàn truyền thông toàn cầu của Mỹ.*

Như vậy, doanh nghiệp nào cũng sở hữu logo nhưng chỉ số ít thương hiệu tương xứng với logo đó. Hãy nghĩ về John Deere[13]. Đây là một công ty được thành lập năm 1837, luôn trung thành với logo màu vàng xanh lồng hình ảnh chú hươu đang bật nhảy và dòng thông điệp ăn khớp ("Không loài động vật nào bật nhảy như chú hươu"), và tất nhiên rồi, công ty này sản xuất các sản phẩm với hiệu suất và giá trị được thể hiện nhất quán với hình ảnh logo và thông điệp trên đó. Sự đồng điệu, nhất quán về hình ảnh thương hiệu và sản phẩm thương hiệu là yếu tố đảm bảo cho thành công và sự bền vững của các thương hiệu. Để có hiệu quả tốt nhất cần thể hiện được sự kết hợp gần như hoàn hảo về mặt hình ảnh và hiệu suất – đồng thời các CEO cũng phải sở hữu thương hiệu cá nhân hoà hợp với những yếu tố trên.

*[13] Là một thương hiệu của Deere & Company, một tập đoàn của Mỹ chuyên sản xuất máy móc dùng trong nông nghiệp, xây dựng và lâm nghiệp.*

Hai thành tố cốt lõi tạo nên thương hiệu doanh nghiệp là:

Nó đại diện cho cái gì + Đại diện như thế nào.

Theo thời gian, sự kết hợp này tạo thành:

Nó đại diện cho cái gì + Đại diện như thế nào = Uy tín doanh nghiệp.

Kinh nghiệm làm việc và nghiên cứu với khách hàng cho chúng tôi thấy uy tín doanh nghiệp có giá trị hữu hình và quyền lực. Nó tác động đến:

- Mọi giao dịch;
- Mọi mối quan hệ;
- Mọi cuộc trao đổi; và

• Mọi hoạt động tương tác.

Điều này có nghĩa là, nó ảnh hưởng đến:

• Giá trị thị trường của thương hiệu;

• Hiệu quả và hiệu suất của chuỗi cung và cầu;

• Hoạt động tuyển dụng và giữ chân nhân tài;

• Thái độ của giới phân tích và cổ đông; và

• Mối quan hệ với chính quyền nhà nước, khu vực, và địa phương.

Tất cả những giá trị này đều được xây dựng từ những gì bạn làm và cách thức bạn thực hiện.

Thương hiệu công ty, cũng như thương hiệu sản phẩm hoặc cá nhân, phải đảm bảo mang lại những gì đã hứa hẹn. Nó phải đáp ứng nhu cầu của khách hàng, mang lại giải pháp phù hợp và loại bỏ nỗi phiền toái liên quan. Nó không được gây ra bất kì tác hại nào – và cố gắng mang lại lợi ích – bắt đầu với việc quản lí quan hệ khách hàng hiệu quả và thiết thực.

Sự liên kết nhất quán của tất cả các chiến lược và phương thức truyền thông là mục tiêu cần thiết của một thương hiệu chặt chẽ và hấp dẫn. Các nhà lãnh đạo cần luôn đảm bảo rằng bạn hiểu những gì họ làm và cách thức họ làm; đảm bảo thông điệp của các yếu tố này có mặt trong mọi hoạt động từ phân phối, xây dựng thương hiệu, đóng gói, logo, quảng cáo, PR, tư cách công dân của doanh nghiệp, CRM, và mối quan hệ nhân viên. Hãy làm thử đi. Bạn sẽ thấy nó thực sự hiệu quả.

Sự liên kết nhất quán giúp tăng thêm sức mạnh về ý nghĩa cho công ty bạn. Điều này giúp tạo ra sức mạnh của sự tập trung và sự lặp lại về thông điệp ý nghĩa của bạn trên nhiều kênh thông tin và dưới nhiều hình thức khác nhau.

Trong thế giới kinh doanh ngày nay, những gì có thể phân biệt được sẽ được phân biệt. Đừng bao giờ quên điều này. Sự lặp lại sẽ truyền đạt bản sắc và củng cố tín nhiệm thương hiệu. Thật vậy, người ta sẽ thấy và cảm kích những hành động nhân ái của bạn, nhưng công chúng ngày nay sẽ nhanh chóng nghi ngờ về những gì thực sự ẩn giấu dưới vỏ bọc của hành động đó. Trên thực tế, chúng ta nghĩ rằng việc tiếp cận đối tác giống như việc bóc vỏ củ hành vậy. Một số sẽ thỏa mãn với thông tin giả tạo. Một số sẽ tiếp

tục bóc trần cho đến lúc tìm được thông tin thực sự mà họ muốn. Và sự thật khó tiếp cận hoặc khó hiểu sẽ không ngăn được việc họ sẵn sàng tìm kiếm. Chúng sẽ khiến họ khó chịu – và bạn không muốn điều này xảy ra.

Như khi chúng tôi làm việc cho một công ty lớn về hàng hóa đóng gói, chúng tôi được yêu cầu nhận định xem liệu những đóng góp to lớn, lâu dài và khá ấn tượng của công ty đối với các tổ chức từ thiện và dân sự có ý nghĩa gì đối với các nhóm khách hàng Ủng hộ Cứng và Ủng hộ Mềm hay không, vì một vài người trong số họ bắt đầu giảm mức độ trung thành và tần suất sử dụng sản phẩm. Vì thế, chúng tôi đã liệt kê những điểm tốt của công ty, đưa danh sách đó cho người tiêu dùng và nhận được phản hồi khá nhất quán: "Tốt đó. Họ là công ty lớn và giàu có. Họ nên làm những việc tốt."

Rồi họ suy nghĩ trong chốc lát và hỏi, "Tại sao họ lại nói với tôi điều này?"

Đằng sau câu hỏi này là một giả định rằng việc truyền đạt thông tin về các hoạt động mang tính bổn phận công dân cao cả này giống như "động tác đánh lừa" của ảo thuật gia, như một màn biểu diễn "đánh lạc hướng sự chú ý của khán giả" nhằm biến một cú lừa thành một phép thuật như thật. Những trò ảo thuật này không qua mắt được người tiêu dùng ngày nay. Đừng đổ lỗi cho họ. Hãy đổ lỗi cho tiếp thị. Trong thời đại hiện nay, chuyên gia tiếp thị thuyết phục người tiêu dùng nghi ngờ và kì vọng về điều tệ nhất.

Công ty của bạn cũng nên làm những việc tốt cho cộng đồng mà phù hợp với ý muốn của lãnh đạo và nhân viên trong doanh nghiệp và nhu cầu của cộng đồng nơi bạn sống và làm việc. Thậm chí là bạn nên khuyến khích các hoạt động công ích và tình nguyện ngay cả trong công ty. Điều này không chỉ giúp truyền tải hình ảnh về mục đích tốt đẹp của bạn mà còn là cách tốt nhất để kết nối nhân viên với mọi người ngoài xã hội, những người thực sự giúp ích cho việc phân tích thị trường.

Câu nói "Hãy thành công bằng cách làm các việc tốt" trở nên phổ biến vào những năm 1990 và 2000. Triết lí này giống như một sự tự giác thừa nhận rằng giới kinh doanh bị mặc định là họ chỉ làm việc xấu hoặc chí ít không tốt hơn so với những gì luật quy định. Sản xuất ra sản phẩm có giá trị, xây dựng mối quan hệ tin cậy với khách hàng, tạo ra việc làm, trả lương, thưởng, lợi nhuận, đóng thuế và trả lợi nhuận cho cổ đông hiển nhiên là những việc tốt. Đó

cũng là điều quan trọng nhất đối với khách hàng và cộng đồng của bạn. Hành động nhân đạo và vì cộng đồng chỉ là quả dâu tây trang trí trên chiếc bánh. Trước hết, hãy nướng bánh. Hãy làm điều tốt bằng phương pháp tốt.

Thực tế người tiêu dùng ngày nay rất đa nghi và hiểu biết, vì vậy việc quảng bá doanh nghiệp có thể là một việc làm rủi ro. Sự nổi tiếng – hoặc đang nổi tiếng – của các quảng cáo doanh nghiệp của Mobil[14], vào những năm 1980, vẫn khiến cho công ty này gắn liền với hình ảnh tiêu cực dành cho "công ty dầu mỏ" – trước khi họ đổi tên thành "công ty năng lượng" – trong thời đại của chủ nghĩa bảo vệ môi trường. Về cơ bản, những quảng cáo đó đã mang lại kết quả trái với mong đợi, khiến cho Mobil trở thành người lùn cao nhất[15] trong thị trấn. Chĩa mũi tên vào mọi người và yêu cầu họ yêu mến bạn vì bạn có trái tim nhân hậu và tốt bụng thì khả năng cao là bạn sẽ tự phá hoại doanh nghiệp từ bên trong thay vì tìm nguồn khách hàng khả thi.

*[14] Tập đoàn dầu khí đa quốc gia của Mỹ.*

*[15] Cụm từ gốc là "the tallest midget": ý chỉ việc thành công, xuất sắc trong một lĩnh vực, một khía cạnh tầm thường, không có điểm gì tốt.*

Mặc dù vậy, việc thông báo cho các bên liên quan về những việc bạn làm và cách thức bạn làm là một việc tốt. Ngày nay chúng tôi thấy những hoạt động truyền đạt thông tin như vậy thường được thực hiện qua phương tiện truyền thông. Phần lớn công chúng biết về anh em nhà Koch[16] thông qua các kênh tin tức chính trị, nơi họ thường được coi là đại diện cho thế lực bóng tối trong thế giới chính trị. "Họ là cái quái gì vậy?" là câu hỏi thường xuyên được đặt ra bởi báo chí chính thống. (Câu trả lời dường như lơ lửng giữa nhân vật Mr. Burns của phim hoạt hình The Simpsons và nhân viên Darth Vader trong phim Chiến tranh giữa các Vì sao). Mẩu quảng cáo "Chúng tôi là Koch" không hề sáng tạo hay tinh tế, mà chỉ đơn giản cho khách hàng thấy được rằng rất nhiều sản phẩm được sử dụng hàng ngày và những người làm việc hàng ngày đều đứng đằng sau cái tên Koch.

*[16] Tức hai tỉ phú Charles và David Koch, lãnh đạo Tập đoàn Koch Industries, tập đoàn tư nhân lớn nhất Hoa Kỳ trong lĩnh vực dầu khí.*

Hãy xây dựng thương hiệu doanh nghiệp bằng việc truyền đạt thông tin chân thật về những gì bạn làm và cách thức bạn thực hiện. Cách quảng bá doanh nghiệp tốt nhất cũng phải được xây dựng nhất quán với nhận thức rằng các hành động luôn có sức

mạnh truyền tải thông tin lớn hơn như quảng cáo.

## TẠO RA VĂN HÓA THAY ĐỔI TOÀN DIỆN TỪ TRONG RA NGOÀI

Rất lâu trước khi bạn được yêu cầu làm lãnh đạo của một bộ phận, một khu vực hoặc một công ty, thì bạn sẽ được yêu cầu dẫn dắt một dự án. Là người đứng đầu dự án, bạn muốn chắc chắn xác định được rõ ràng vấn đề và giải quyết nó. Bạn muốn hứa hẹn ít hơn và hành động nhiều hơn. Bạn muốn tạo ra thành quả riêng. Và đồng thời bạn muốn bắt đầu một văn hóa thay đổi trong chính đội ngũ mà bạn đang dẫn dắt. Tại sao bạn muốn những điều này? Đây chính là bước khởi đầu có hiệu ứng lan toả để xây dựng văn hóa của công ty.

Hãy lập ra các quy định:

Không bao giờ chấp nhận cách làm "Chúng tôi làm theo cách đó, vì đó là cách mà chúng tôi luôn làm trước đây."

Tác động vào những giá trị của doanh nghiệp và đối mặt với nỗi sợ phải thay đổi nằm ở phần cốt lõi của mỗi doanh nghiệp.

Hãy thay đổi các quy định. Thực ra, thay đổi mang lại nỗi sợ hãi tích cực. Vì vậy, cứ thực hiện nó.

Là một nhóm, hãy thống nhất xác định rõ vấn đề. Sau đó cùng tìm các giải pháp – những phương án đưa ra phải không bị giới hạn, không bó buộc trong các nguyên tắc hạn chế. Đây không phải là việc tìm kiếm sự đồng thuận mà là tạo ra một môi trường phát triển cởi mở và phương thức tiếp cận mang tính thách thức. Như vậy, mọi thành viên trong nhóm được trao quyền tự quyết định phương thức tiếp cận chiến lược. "Sự im lặng nghĩa là đồng ý" là câu nói cảnh báo hữu ích nhằm khuyến khích sự tham gia bày tỏ ý kiến của mọi người.

Trong quá trình phát triển chiến lược cho dự án, tránh tối đa lỗi khinh suất. Hãy sử dụng chiến lược để tấn công nhiều hơn.

Hãy giúp các thành viên trong nhóm nắm chắc luật chơi của các nhà độc quyền với mục tiêu "làm những việc khả thi" để giúp tạo động lực vững mạnh. Kiên trì xác định những mục tiêu "thay đổi những việc có thể thay đổi" cả trong và ngoài chiến lược.

Biết rõ những "lá phiếu" bạn cần để nắm chắc phần thắng.

Luôn ở thế tấn công. Đừng bao giờ ở thế phòng thủ. Đừng bao giờ

thay đổi nguyên tắc riêng của bạn hòng lấy được sự đồng thuận. Thay vào đó, hãy sử dụng ý tưởng của các thành viên vào chiến lược nhiều nhất có thể. Có như vậy chiến lược sẽ trở thành "sếp".

Hãy lập ra chiến lược của chúng ta, chứ không phải chiến lược của bạn. Những người hoàn thành công việc bằng cách nhận trách nhiệm và thấu hiểu việc mình làm là những nhân viên vô giá. Hãy là nhân viên giỏi và nhà lãnh đạo xuất sắc.

Các thành viên cùng tham gia xây dựng kế hoạch chiến lược và chiến thuật sẽ giúp nỗ lực tập thể được củng cố và kế hoạch cũng như chiến lược đó diễn ra hiệu quả hơn. Việc ghi nhận và khen thưởng những cá nhân có nỗ lực đặc biệt cũng có vai trò rất quan trọng. Hãy đánh giá, khen thưởng và nhận xét trên tinh thần xây dựng để làm vững chắc hơn văn hóa thay đổi. Luôn nhất quán, khuyến khích sáng kiến và chủ động. Việc này cũng có thể bao gồm khen thưởng cả những sai lầm vì họ đã sẵn sàng làm sai "để sửa sai". Hiếm có trường hợp nào trách phạt công khai một thành viên vì họ đã hành động gian dối hoặc không phối hợp tốt với thành viên khác của nhóm. Thông thường, các trường hợp cần "sửa sai" đều được thực hiện kín đáo. Hãy rõ ràng trong việc trình bày vấn đề, và hi vọng đó là bài học kinh nghiệm cho cả nhóm và không bới lông tìm vết.

**LUÔN TRUYỀN ĐẠT THÔNG TIN THÔNG SUỐT**

Cho dù là trong nội bộ nhóm hay toàn công ty, hãy ghi nhớ tầm quan trọng của việc truyền đạt thông tin một cách thông suốt. Nguyên tắc này sẽ không được tuân thủ khi ban quản lí quá phấn khích hoặc quá lo sợ. Thông thường, khi thông báo về một tin tốt – tăng trưởng thị trường, sáp nhập, hoặc mua lại – ban quản lí thường ngay lập tức công bố trên tờ Wall Street Journal, dự phỏng vấn đặc biệt ngay trên kênh CNBC, hoặc gửi thông cáo báo chí cho các nhà phân tích và các cổ đông. Tương tự với một khủng hoảng, hoặc khi có tin xấu cần được thông báo. Các cánh cửa tại tầng của ban quản trị sẽ đóng kín. Và tin tức trên báo lá cải sẽ được bàn tán sôi nổi. Nhân viên là những người cuối cùng biết về thông tin. Những nhân viên ở vị trí thấp còn cập nhật chậm hơn, nên họ nghi ngờ hơn và cố gắng tìm kiếm thông tin từ bên ngoài. Họ phải tưởng tượng để xác định cái gì đang xảy ra và luôn có xu hướng nghe theo thông tin tiêu cực.

Khi họ (nghĩa là "bạn bè và gia đình" của bạn: nhân viên, cựu sinh viên, nhà cung cấp, đối tác thị trường và nhóm khách hàng Ủng hộ Cứng, các bên liên quan, cổ đông, nhà phân tích và nhân vật có

tầm ảnh hưởng) cảm thấy mình là một phần của hoạt động truyền đạt thông tin, có thể họ sẽ ủng hộ, điều chỉnh chiến lược cho phù hợp hơn với thông tin đó, và giúp truyền tải thông điệp quan trọng và chính xác tới công chúng.

Không ai tự hào về tai tiếng của Microsoft trong những năm 2000[17], từ góc độ của chính phủ, đó là hành động định vị mang tính chính trị – và đặc biệt là với bên nguyên, Joel Klein. Microsoft chỉ là một con tốt thí (giống như Michael Milken và Drexel, Burnham, Lambert trước đây cả thập kỉ) đối với những gì mà chính quyền Clinton xem đó là thặng dư của kinh doanh lớn. (Nhân tiện: Sự đóng góp quá lớn cho Quỹ Clinton chưa bao giờ được xem là thặng dư kinh doanh lớn).

*[17] Hiệp hội công nghiệp máy tính & truyền thông (CCIA) có trụ sở tại Mỹ đệ đơn lên Ủy ban châu Âu (EC) kiện Microsoft vi phạm luật chống độc quyền châu Âu.*

Chúng tôi đã hỗ trợ khách hàng Microsoft trong một thời gian dài, mặc dù đã phải nỗ lực rất nhiều bởi chính thái độ của CEO, Bill Gates. Ông ấy luôn lặp lại cùng một câu nói như thần chú: "Chúng ta đúng. Họ sai. Chúng ta sẽ thắng." Sai lầm mà Bill mắc phải đó là cho rằng vụ kiện liên quan đến pháp lí, nhưng thực chất là vấn đề chính trị. Chắc chắn, Microsoft có những bằng chứng cho mình. Những bằng chứng ấy cuối cùng đã tạo ra chút khác biệt cho tình cảnh lúc bấy giờ khi làm việc với Bộ Tư pháp. Đối với Bill, những vấn đề chính trị giống như "đàn gảy tai trâu" và điều đó khiến cho Microsoft sụp đổ trong mắt công chúng. (Vì Bộ Tư pháp và Ủy ban Chứng khoán và Sàn giao dịch Mỹ đã nhìn thấy được kết quả của vụ kiện trước khi khởi tố.) Tuy vậy, chiến thắng đã xuất hiện trong một chiến dịch. Chúng tôi đã đề nghị Microsoft triển khai một chương trình gọi là "bạn bè & gia đình", tên này được đặt theo cuộc công kích của MCI[18] nhằm vào AT&T[19]. Sau khi xem xét kết quả nghiên cứu phỏng vấn nội bộ, chúng tôi nhận ra rằng nhân viên của Microsoft, nhà cung cấp, đối tác, khách hàng là doanh nghiệp lớn, và những người ủng hộ vẫn tiếp tục bị tấn công cá nhân vì họ làm việc cho Microsoft. Nhân viên của công ty bị đối chất ngay tại buổi tiệc đồ nướng với hàng xóm, tại các sự kiện của ngành, thậm chí trên máy bay khi người ngồi cạnh nhìn thấy tấm danh thiếp có tên là Microsoft trên ca-táp của họ.

*[18] Công ty con của Tập đoàn viễn thông đa quốc gia Verizon Communications, có trụ sở chính tại Virginia (Mỹ).*

*[19] Công ty viễn thông đa quốc gia có trụ sở ở Texas (Mỹ), là hãng cung*

*cấp dịch vụ điện thoại di động lớn thứ hai và là hãng cung cấp dịch vụ điện thoại cố định lớn nhất nước Mỹ.*

"Làm thế nào anh có thể làm việc với những kẻ côn đồ như vậy?!"

Chúng tôi cảm thấy mình cần phải giúp trang bị cho Microsoft những vũ khí cần thiết để bảo vệ chính tập đoàn. Trước hết cần duy trì tinh thần thép trong nội bộ nhân viên của Microsoft. Thứ hai, nếu họ có thể bảo vệ chính cá nhân họ một cách hiệu quả, cũng có nghĩa là họ sẽ có thể bảo vệ Microsoft thành công.

Chúng tôi đã đưa cho mỗi nhân viên và bất kỳ ai liên quan đến công ty một "tấm thiệp 8x12" chứa các thông điệp nhằm hỗ trợ định vị lại vị thế của Microsoft và những bằng chứng có lợi cho thông điệp ấy. Đồng thời, có một cam kết nhằm đảm bảo chương trình "bạn bè & gia đình" sẽ được biết những bằng chứng mới hoặc có những diễn biến mới trước khi công chúng biết. Sự tăng trưởng ổn định của Microsoft trong suốt thời gian diễn ra cuộc chiến với chính phủ là một bằng chứng cho sự hữu hiệu của chương trình này. Nhân viên của công ty sẽ ở lại với công ty. Điều đó tạo nên sự khác biệt đủ để tạo ra nhiều khác biệt nữa trong tương lai.

Điều cuối cùng bạn cần biết về chính trị: Sự trung thành trong chính trị không được xây dựng bởi những gì bạn cho đi, mà bởi những gì bạn đòi hỏi. Đúng vậy, điều này nghe có vẻ điên rồ. Người thuộc Đảng Dân chủ và Cộng hòa luôn hứa hẹn với người ủng hộ rằng chính phủ sẽ ưu ái họ. Nhưng sự thật vẫn là sự thật, và chúng tôi thấy điều này lặp lại đến hơn 30 năm trong các chiến dịch chính trị trên toàn thế giới. Đòi hỏi người ủng hộ phải làm gì đó cho bạn, giống như việc đòi hỏi một thành viên trong nhóm chiến lược cốt lõi của bạn đóng góp để xây dựng chiến lược rồi cho người đó một phần lợi ích của dự án và thành quả từ thành công hoặc thất bại của dự án. Đòi hỏi người ủng hộ làm việc giúp bạn sẽ gia tăng lòng trung thành của họ. Nhà độc tài luôn yêu cầu thuộc hạ thân cận nhất phải xử trảm một ai đó cho họ để thể hiện sự trung thành. Đó là sự hi sinh tận cùng. Thật vô lí. Nhưng đó vẫn là sự thật.

Bạn có thể là mẫu hình nhà lãnh đạo thích tự mình đối mặt với thách thức. Nhưng bạn đang cướp đi cơ hội được chứng minh năng lực của những thành viên trong nhóm trước bạn và chính họ. Hãy yêu cầu sự giúp đỡ. Hãy yêu cầu sự đóng góp vì mục đích chung. Chúng tôi xin nhắc lại cho bạn cách chúng tôi xây dựng khái niệm văn hoá doanh nghiệp với Bob Iger tại Disney:

• “Tôi là một phần của sự vĩ đại.”

• “Nỗ lực cá nhân của tôi có thể tạo ra sự khác biệt.”

• “Người khác luôn công nhận sự khác biệt của tôi.” Hãy là một phần quan trọng. Và có cơ hội tạo ra sự khác biệt chính là mong muốn của tất cả nhân viên. Như Nike từng nói, “Hãy làm đi!” Hãy cho họ cơ hội được đóng góp.

# Bước 5
# Tuyên bố ứng cử

*Hãy đầu tư cho bài diễn văn tranh cử, xác định những điểm thay đổi bạn sẽ diễn thuyết, kiên định ở thế tấn công.*

Tất cả chúng ta đều đã chứng kiến nhiều buổi diễn thuyết tranh cử, chúng ta có thể hình dung được ngay hình ảnh đó trong tâm trí. Ứng viên trong trang phục chỉnh tề như chú rể đứng tại bục diễn thuyết, mỉm cười, vẫy chào và chỉ tay vào một người trong đám đông mà ông ấy không biết. Đằng sau bục diễn thuyết là hình ảnh thể hiện sự đoàn kết sắc tộc của quần chúng đang tung hô vui vẻ, phù hợp hoàn hảo với mục tiêu nhân chủng học của chiến dịch tranh cử. Đỏ, trắng và xanh là màu chủ đạo của nơi diễn thuyết, và các quả bóng cũng màu đỏ, trắng và xanh được phủ đầy bục diễn. Một bên cánh gà, vợ/chồng và con của ứng viên hiện diện đầy tính hình thức và rất không thoải mái. Logo mới với khẩu hiệu "ĐIỀN TÊN BẠN VÀO ĐÂY để bầu cho Tổng thống" đều được trang trí trên phông nền sân khấu ngay phía sau ứng viên.

Và đây. Lễ tuyên bố – một sự kiện không có gì thu hút và là một phần của sâu khấu chính trị xưa cũ không khác gì Đảng Cộng hòa.

Miễn là máy hiển thị phóng đại bài diễn thuyết hoạt động tốt thì mọi thứ sẽ diễn ra như kế hoạch.

"Hôm nay, tôi xin tuyên bố tranh cử Tổng thống Hoa Kỳ!"

Ra hiệu thả bóng.

Buổi lễ tuyên bố tranh cử chính trị là sự kiện mang tính nghi thức. Tuy nhiên trong thế giới kinh doanh, các sự kiện sẽ ít mang tính nghi lễ hơn. Hiện nay, trên thực tế, nó giống như cuộc tranh luận giành lấy chức vụ.

A. “Đó là vị trí của tôi. Tôi đã làm phó tổng giám đốc sáu năm rồi!”

B. “Dave đã hứa là tôi sẽ giữ chức CEO.”

C. “Tôi đã làm việc với ban lãnh đạo hai năm rồi. Tôi là một ứng viên.”

D. “Tôi là người có thể tiếp nối các chiến lược và tầm nhìn của Dave vạch ra cho công ty.”

E. “Đến lượt tôi.”

Hoặc có thể là – F. “Chẳng gì cả.”

Như vậy việc chọn người kế vị theo thâm niên là chuyện quá khứ trong thế giới kinh doanh – và bạn biết đấy điều đó cũng đang xảy ra trong thế giới chính trị. Nhìn ở góc độ tích cực, chúng tôi kì vọng mỗi một thế hệ kế vị sẽ mang tính đổi mới và không theo trật tự có sẵn.

Vì sao chúng tôi lại nói vậy?

Hãy nhìn vào các chiến dịch chính trị tranh cử tổng thống. Hoặc là bạn phải phá vỡ triết lí lãnh đạo của mình hoặc đối thủ sẽ làm điều đó giúp bạn. Khi họ đã làm điều đó thì khó mà có lợi cho bạn, bởi lúc ấy bạn bị bỏ cách xa cả Đại Tây Dương khi chiếc thuyền đầu tiên đã cập bến. Các thành viên ban giám đốc bắt đầu hiểu rõ thực tế đơn giản này. Vì thế, mỗi thời kỳ chuyển giao lại là một ẩn số.

Chúng tôi ví nó như là “Các nguyên tử không ngừng chuyển động.” Và điều đó có nghĩa là thay đổi (Change) – trong đó chữ “C” viết hoa được đi liền với chữ “T” viết tắt của cụm từ “Tums Extra Strength” – một loại thuốc giảm đau dạ dày. Sự thay đổi luôn đi kèm với sự khó chịu đối với tất cả ban giám đốc trên toàn thế giới. Ngày nay, ngay cả những CEO thành công nhất cũng không bỏ qua chiến lược “kiểm soát du thuyền” – một ẩn dụ trong quá khứ thay cho một câu đơn: “Đừng thay đổi bất cứ thứ gì.”

Cách này không còn hiệu quả nữa.

Những vị CEO tương lai của công ty, giống như các đời tổng thống của Hoa Kỳ, phải đại diện cho sự thay đổi và tạo ra sự thay đổi – hoặc là khi bầu cử lần thứ hai, phải đại diện cho “sự thay đổi đang dở”. Bởi chúng ta đang sống trong một môi trường không ngừng thay đổi, ở đó luôn có một lực lượng gây rối tác động đến tất cả các

thị trường, ngành nghề, cộng đồng và quốc gia. Môi trường ngập trong truyền thông thông tin là động cơ của sự thay đổi, và nếu bạn không chủ động làm vậy thì bạn sẽ bị thay đổi một cách bị động.

Đây không chỉ là tình trạng chung của các công ty đã rơi vào khủng hoảng. Mà thậm chí để duy trì một tổ chức thành công thì người lãnh đạo phải chủ động thay đổi để tránh những thách thức cản trở và khai thác cơ hội từ chính những thách thức đó. Đó là lí do tại sao chính phủ vận hành không hiệu quả và để xảy ra tham nhũng. Chính phủ vốn được lập ra bởi các Nhà sáng lập với những mục đích rất tốt đẹp, họ muốn chính phủ có sự thay đổi liên tục, điều mà Jefferson[20] thẳng thắn hi vọng sẽ là Cuộc cách mạng Mỹ diễn ra liên tục. Nhưng từ thế hệ chính quyền đầu tiên điều hành từ hơn 240 năm trước đến nay, họ vẫn không muốn rời chiếc ghế. Vì thế họ nỗ lực thiết lập hệ thống miễn nhiễm với sự thay đổi. Thay đổi hoặc bị thay đổi! Không thể là cả hai!

*[20] Tức Thomas Jefferson, Tổng thống thứ ba của Hợp chúng quốc Hoa Kỳ.*

Vậy ít nhất chúng ta biết rằng chủ đề cho chiến dịch lãnh đạo của bạn phải là: sự thay đổi. Đó là những gì cần phải làm. Nhưng nếu công ty của bạn không hứng thú với việc thay đổi trong thời đại không ngừng thay đổi này thì sao? Hãy bắt đầu tìm công ty khác để lãnh đạo.

Trong Thời đại Thừa kế Tự do, bạn không thể đợi đến lượt mình. Cứ kì vọng vào nguyên tắc thừa kế cũ thì nó tất yếu không xảy ra. Bạn phải nỗ lực để có được, thậm chí bạn phải thay đổi công việc để có được vị trí đó.

Vậy "sự kiện tuyên bố" như vậy diễn ra như thế nào?

Nó giống như sự nghiệp của bạn, ít nhất từ khoảnh khắc bạn bắt đầu thể hiện những phẩm chất hoặc tố chất lãnh đạo, và cụ thể hơn là khi hiệu quả làm việc của bạn thể hiện được rằng bạn biết cách lãnh đạo người khác và biết cách hoàn thành mục tiêu. Vì thế, "sự kiện" này thực sự là một quá trình. Trong kinh doanh, nó giống như việc bạn chấp nhận thử thách khi thông báo rằng mình quyết định khởi động một chiến dịch hoặc sẽ thực hiện toàn bộ chiến dịch.

Như chúng tôi đã nói trước đây, không phải ai cũng muốn trở thành lãnh đạo. Sự thật là vậy. Vì còn có nhiều vị trí bổ ích khác

trong kinh doanh, mức lương cao và sáng tạo, và vì thế chính phủ không kêu gọi sự ứng cử. Nhưng nếu bạn muốn trở thành nhà lãnh đạo, bạn không thể đợi được đề bạt. Quyền lãnh đạo sẽ không đến tay bạn. Đó là vị trí cho những người nỗ lực. Nếu bạn muốn làm lãnh đạo, hãy bắt đầu rèn luyện từ ngay bây giờ.

## CÔNG TY NÀO CŨNG CẦN NHỮNG NHÀ LÃNH ĐẠO MÀ HỌ MUỐN

Chúng tôi không biết công ty của bạn. Nhưng chúng tôi biết chắc rằng công ty bạn cần lãnh đạo. Kinh nghiệm làm việc cho chúng tôi thấy rằng chỉ khoảng 5% công ty ở mọi quy mô và lĩnh vực sở hữu những lãnh đạo giỏi có tầm nhìn. Nếu bạn đọc tin tức thì bạn có thể không tin nhưng thực tế thế giới đang thiếu những nhà lãnh đạo thực thụ. Đây là vấn đề nghiêm trọng và tồn tại ở mọi cấp độ doanh nghiệp và cả chính phủ chứ không chỉ ở vị trí cao nhất. Mặc dù vậy, cũng có những lãnh đạo rất tốt:

Tim Cook đã rất sẵn sàng tiếp quản vị trí CEO khi Steven Jobs bị bệnh nặng. Nhưng ông ấy không thể chỉ duy trì áp dụng những những chiến lược của Jobs. Bởi thế giới công nghệ thay đổi rất nhanh.

William Clay Ford đủ kinh nghiệm để hiểu rằng ông ấy cần một người có thể cứu công ty gia đình của mình khỏi cuộc khủng hoảng tài chính năm 2008. Người đó là cựu CEO của Boeing, Alan Mullay.

Satya Nadella đã đưa về vị lãnh đạo có tầm nhìn sản phẩm mà Microsoft thiếu dưới thời Steve Ballmer. Đây là một sự thay đổi cần thiết, và có lẽ cũng đúng lúc.

Vị lãnh đạo xuất chúng của eBay, Meg Whiteman dù là người ngoại đạo nhưng đã cứu sống công ty Hewlett-Packard. Nhưng sau đó ban giám đốc HP dường như đã để trống vị trí lãnh đạo.

Công ty của bạn cần có lãnh đạo. Cộng đồng của bạn cần có lãnh đạo. Đất nước chúng ta, cũng như các quốc gia khác trên thế giới, đều cần những con người có thể đương đầu với thách thức thay vì lảng tránh nó. Chúng ta cần những cá nhân có khả năng kêu gọi những người khác đoàn kết vì mục đích chung. Chúng ta cần những người có tầm nhìn vì một tương lai tốt hơn. Không may là phần lớn các công ty, cộng đồng và các quốc gia hiện nay không có những lãnh đạo thực thụ mà họ cần. Điều đó khiến cho các nhà lãnh đạo chân chính nổi bật hơn hẳn.

**HÃY XEM, CUỘC ĐUA ĐÃ BẮT ĐẦU!**

Ngay lúc bạn quyết định theo đuổi sự nghiệp lãnh đạo, thậm chí với dự án đầu tiên bạn được giao quản lí, bạn đã được trao chiếc mũ của CEO trong tương lai. Bạn có thể nhận ra hoặc không, nhưng đồng nghiệp, người hướng dẫn và cả đối thủ của bạn nhận thức rõ điều đó. Họ luôn để mắt đến vị trí đó. Họ nhìn thấy chiếc mũ của bạn ở đó. Vậy thì sao?

Trong suốt nhiều năm, chúng tôi từng nghe các giám đốc công ty, các diễn giả truyền cảm hứng và các huấn luyện viên hô hào mọi người hãy "Hành động như một nhà lãnh đạo!"

Nếu bạn muốn trở thành một nhà lãnh đạo, hãy hành động như một nhà lãnh đạo. Nghe có vẻ hợp lí. Albert Einstein, nhà bác học mang đến tương lai cho ngành khoa học vật lí, từng châm biếm, "Trí khôn, thường thức là tổng hợp định kiến của giới trẻ tuổi mười tám." Vấn đề của việc "hành động như một nhà lãnh đạo" cuối cùng chỉ là lời khuyên hãy làm theo những hành vi của những người diễn lại hành động mà các nhà lãnh đạo thường làm.

**Vấn đề nằm ở đây: Nhà lãnh đạo không diễn**

Chúng tôi từng giải quyết vấn đề chủ sở hữu/nhà điều hành thừa kế cho McDonald's. Và chúng tôi bắt đầu bằng câu, "Trong suốt cuộc đời làm kinh doanh, người ta bảo bạn hãy hành động như một nhà lãnh đạo."

Sau cùng thì McDonald's là một nhà lãnh đạo. Anh sở hữu những nhà lãnh đạo tài ba đi ngược lại với chính nhà sáng lập, Ray Kroc[21]. Nhưng, làm ơn đi, vì lợi ích của chính khách hàng, nhân viên, và của chính công ty anh, ĐỪNG HÀNH ĐỘNG NHƯ MỘT NHÀ LÃNH ĐẠO!

*[21] Ray A. Kroc (1902-1984) là nhân vật có ảnh hưởng thế giới do Tạp chí Time của Mỹ bầu chọn. Ông đã thuyết phục Dick và Mac, những người chủ đầu tiên của McDonald's, nhượng quyền kinh doanh cho ông và rồi sau đó đã mua lại thương hiệu này. Kroc đã xây dựng, phát triển McDonald's trở thành thương hiệu thức ăn nhanh nổi tiếng nhất thế giới và ông được đặt cho cái tên Vua Hamburger.*

Lãnh đạo hành động theo kiểu họ không lắng nghe lời khuyên từ người khác. Lãnh đạo hành động theo kiểu họ sinh ra để giữ vị trí lãnh đạo. Lãnh đạo nghĩ rằng họ phải ăn mặc, nói chuyện, đi đứng, và chỉ đạo theo cách mà tất cả các nhà lãnh đạo trước đây trong công ty và trong lĩnh vực đã làm.

Xin đừng hành động như vậy. Đó không phải là cách mà Ray Kroc trở thành lãnh đạo.

Hãy hành động theo cách mà Ray Kroc đã làm để trở thành một nhà lãnh đạo. Hãy cho khách hàng thấy rằng bạn sẵn sàng đáp ứng mọi yêu cầu của họ mỗi khi họ bắt đầu có cảm giác khó chịu vì cơn đói. Hãy hành động cho khách hàng thấy rằng bạn xứng đáng có được công việc kinh doanh với họ – những người có rất nhiều sự lựa chọn khác. Hãy hành động thể hiện rằng bạn cần những nhân viên giỏi nhất và bạn cần hiệu quả công việc tốt nhất từ họ. Hãy hành động cho mọi người thấy bạn làm việc chăm chỉ hơn bất kì ai trong công ty. Hãy hành động như bạn đang làm công việc thú vị nhất và tốt nhất trên hành tinh này.

Khi hành động được như vậy, mọi người sẽ muốn đi theo bạn. Và bạn sẽ không phải hành động theo kiểu của một nhà lãnh đạo. Mà bạn sẽ là người đó… như Ray Kroc.

Nói cách khác, hãy hành động như nhà lãnh đạo mà bạn muốn trở thành. Đây là lời khuyên tốt nhất chúng tôi có thể nói cho bất kì ai đang muốn trở thành nhà lãnh đạo thực thụ. Và chúng tôi muốn nói "hành động" ở đây nghĩa là động từ hành động. Hãy thực hiện nó:

• Hành động như người mà khách hàng có thể tin tưởng.

• Hành động như người mà nhân viên và đối tác có thể tin tưởng.

• Hành động như người được tin tưởng có khả năng dẫn dắt đội nhóm vượt qua được mọi thách thức và sẵn sàng nhận chỉ trích chứ không chỉ khen thưởng.

Nếu bạn hành động theo cách này, bạn sẽ không bị gọi là bắt chước.

## HÃY YÊU CẦU ĐƯỢC LÀM LÃNH ĐẠO

Xin nhắc lại: Thế giới cần những nhà lãnh đạo. Nếu điều này có vẻ hiển nhiên – quá hiển nhiên và tất yếu để nói ra và chắc chắn là càng hiển nhiên để nhắc lại – đó là vì dường như cả thế giới đã nhận thức rõ về nhu cầu tất yếu này. Tin tốt là phần lớn những người cần có cơ hội làm lãnh đạo đã có được cơ hội đó. Tin xấu là rất nhiều người không cần cơ hội này ở bất kì hoàn cảnh nào nhưng cũng giành lấy nó. Và cuối cùng – chúng tôi xin nhắc lại – là chỉ 5% công ty thực sự có được những CEO có tầm nhìn của một nhà lãnh đạo đổi mới vĩ đại. Còn lại thì sao? Họ có. Hoặc

không. Đến nay rất nhiều công ty có quá ít lãnh đạo mà họ cần.

Bạn có muốn làm lãnh đạo không? Nếu có thì hãy thực hiện ngay đi!

Vậy thực hiện như thế nào?

Trên thực tế, dù rất ít người có cơ hội lên tiếng yêu cầu được làm việc ở vị trí cấp cao nhưng không vì vậy mà họ từ bỏ cơ hội được để bạt cho vị trí đó. Thường nhà tuyển dụng các vị trí lãnh đạo có thể gọi điện hỏi liệu bạn có muốn làm lãnh đạo cho công ty khác không. Câu hỏi đó chí ít cũng mang lại cho bạn cảm giác được đề cao, và bạn bắt đầu tham gia hàng loạt các buổi phỏng vấn với sự sắp xếp của nhà tuyển dụng. Đâu đó trong chu trình này, bạn cảm thấy được thúc đẩy để bày tỏ rằng bạn muốn làm công việc đó. Vậy bạn cứ đặt yêu cầu đi.

Chỉ cần bạn hiểu rằng sẽ tốt hơn rất nhiều nếu họ đặt vấn đề với bạn – mặc dù điều này không có nghĩa là họ sẽ trao cho bạn vị trí lãnh đạo. Như chúng tôi vừa nói, điều này không xảy ra.

Tuy nhiên, bạn sẽ được hỏi liệu chiếc mũ của bạn đã được đặt đúng vị trí của nó, liệu bạn đã tuyên bố ứng cử – tuyên bố ngay từ dự án đầu tiên bạn thực hiện hoặc đội ngũ bạn dẫn dắt. Hãy dành sự nghiệp cho việc lãnh đạo – không phải là truyền cảm hứng trở thành lãnh đạo. Hãy chứng minh bằng sự thành công của bạn trong từng quá trình và bạn sẽ không phải đòi hỏi được làm lãnh đạo nữa.

Bạn muốn làm lãnh đạo? Hãy yêu cầu được thực hiện dự án, yêu cầu được lãnh đạo một nhóm, yêu cầu có thách thức, và luôn yêu cầu có thách thức lớn hơn. Đó là cách bạn đề nghị được làm công việc của một người lãnh đạo vĩ đại nhất. Đó là cách mà bạn yêu cầu được trở thành một CEO – không phải bằng một câu hỏi hoặc cụm từ hoặc một buổi phỏng vấn, mà bằng chính những việc bạn làm. Và bạn sẽ mất nhiều năm để thực hiện việc này.

## LÃNH ĐẠO ĐỐI ĐẦU: BỘ HƯỚNG DẪN CHƯA HOÀN THIỆN

Trong Bước 4 chúng tôi đã nói về việc lãnh đạo toàn diện công ty, về việc tạo dựng một nền văn hóa cách mạng khi bạn dẫn dắt mọi người trong các dự án cụ thể hoặc đội ngũ cụ thể. Khi bạn dẫn dắt một nhóm có thiên hướng đổi mới, là bạn đang chuẩn bị cho vị trí lãnh đạo tương lai mà bạn sẽ đảm nhận.

Như đã nói trong Bước 3, các cuộc cách mạng không được viết

trong các cuốn sổ tay hướng dẫn người dùng, nhưng chúng tôi nhận thấy một sự thật lặp đi lặp lại rằng những nhà lãnh đạo của các cuộc cách mạng thành công xây dựng nên các nguyên tắc cơ bản giống nhau đảm bảo cho sự chiến thắng. Và điều tốt nhất tiếp theo có thể bổ sung thêm vào cuốn sổ tay dành cho nhà cách mạng đó là danh sách các nguyên tắc đổi mới. Bởi vì khi xây dựng nền tảng cho sự thành công trong một môi trường thay đổi, bạn không thể thực hiện sai các nguyên tắc này.

**1. Thiết lập cấu trúc cho mọi dự án và mọi thách thức như một chiến dịch chính trị**

Chúng tôi nói về vấn đề này xuyên suốt cuốn sách nhưng điều quan trọng hơn cả là đặc trưng cốt lõi của một chiến dịch chính trị:

• Lập công thức chiến lược để giành được phiếu ủng hộ trước một thời hạn cụ thể.

• Thực hiện chiến dịch với tốc độ khẩn trương nhằm thu về được 50,1% phiếu bầu để giành chiến thắng.

Đây là những nguyên tắc đổi mới hiệu quả và cần thiết để tạo ra một chiến lược thành công, nhưng như thế vẫn chưa đủ. Chiến lược của bạn phải được định hình bởi khung hành động dành riêng cho một thách thức cụ thể:

Phát triển chiến lược này với nhóm của bạn.

Bắt đầu bằng việc xác định rõ ràng đích đến của dự án và những tiêu chí thành công cần đạt được để đến đích. Một lần nữa, chúng tôi gọi đó là bước định nghĩa chiến thắng.

Xây dựng một khái niệm với mục đích tận dụng các nguồn lực một cách cẩn thận. Như đã trình bày, chúng tôi gọi đó là làm những việc khả thi.

Để làm những việc khả thi, trước hết bạn sẽ cần xác định mục tiêu bạn cần phải đạt được để thành công. Chúng tôi gọi đó là tiến những bước khả thi.

Bây giờ, hãy xây dựng một thông điệp hấp dẫn và hợp lý để có nhiều người tham gia và khiến chiến lược của bạn thành chiến lược của họ. Chúng tôi gọi việc này là xây dựng chiến lược truyền thông toàn diện.

Nghiêm khắc và liên tục đấu tranh giành quyền kiểm soát tình thế. Đây chính là chơi ở thế tấn công, đừng bao giờ đứng phòng thủ.

**2. Định nghĩa về sự thay đổi bạn sẽ thực hiện**

Ngày nay, lãnh đạo chính là truyền đạt thông tin. Mỗi dự án bạn quản lí và mỗi thách thức bạn đối mặt đều thể hiện phong cách và đặc trưng lãnh đạo của bạn. Chính vì vậy bạn phải khéo léo trong việc xây dựng thông điệp truyền thông cùng một chiến lược hấp dẫn.

Chúng tôi giả định rằng bạn chấp thuận việc bạn lãnh đạo vì sự đổi mới. Mọi dự án bạn quản lí là một phần trong chiến dịch lãnh đạo của bạn, giống như cách mà mọi cuộc tranh luận, thăm dò cử tri và vận động sơ bộ đều là một phần của chiến dịch tranh cử tổng thống lâu dài. Điều quan trọng nhất bạn cần truyền đạt trong mọi dự án đó là bạn đại diện cho loại thay đổi nào.

Về thương hiệu cá nhân mà chúng tôi đã nói, từ nhưng và từ và thường mang lại những ý nghĩa quan trọng nhất: "Cô ấy là một nhà lãnh đạo năng động" – "nhưng cô ấy cần phải cải thiện vấn đề giao tiếp cá nhân." Hoặc "và cô còn là chuyên gia xây dựng đội nhóm."

Về sự thay đổi liên quan đến thương hiệu lãnh đạo của bạn, những từ khóa ở đây không phải là và và nhưng, mà là từ… và thành… Từ liên quan đến các vấn đề đang tồn tại trong triết lí kinh doanh của bạn, cho dù đó là một chế độ quan liêu hay là một thất bại khi đối mặt với một thị trường biến động. Thành là đích đến của bạn, là kiểu công ty mà bạn muốn phát triển.

Hãy sử dụng cuốn nhật kí của bạn và viết ra danh sách những thay đổi từ/thành trong dự án mà bạn đang thực hiện. Ví dụ:

"Từ những phàn nàn của khách hàng về X…"

"… thành chiến lược quản lí quan hệ khách hàng linh hoạt và chủ động."

Bạn đã hiểu rồi chứ. Đây là điểm cơ bản của sự thay đổi. Sự thay đổi phải là một trạng thái tốt hơn. Đây là nơi mà chúng ta muốn đến và kia là nơi mà chúng ta sẽ đến.

Từ/thành là một cách hiệu quả để tuyên bố về mục tiêu của chiến dịch lãnh đạo của bạn, và cùng với mô hình vấn đề/giải pháp, nó

cũng là một cách hiệu quả để tuyên bố về mục tiêu của bất kì dự án nào. Bạn tự nhắc mình về mục tiêu truyền đạt thông tin về vấn đề hiện tại (từ) và kết quả đạt được trong chiến dịch nhờ sự thay đổi tích cực của bạn (thành) – những gì các chiến lược của bạn sẽ mang lại.

**3. Xây dựng nguyên tắc tấm thiệp 8x12**

Cụm từ từ/thành là cấu trúc lí tưởng cho hoạt động truyền thông lãnh đạo cốt yếu của bạn. Mô hình này cũng sẽ giúp bạn sử dụng hiệu quả nguyên tắc thông điệp trên tấm thiệp 8x12 và giúp bạn phát triển bài thuyết trình tranh cử cơ bản. Cả hai đều là yếu tố truyền đạt thông tin căn bản cho chiến dịch tranh cử của bất kì nhà lãnh đạo nào.

Bạn thấy nó thường xuyên đến nỗi bạn không thể không để ý. Khi vừa bước đến trước bục diễn thuyết, vị tổng thống vừa thò tay lấy ra một, hai tấm thiệp từ túi áo khoác. Những hình ảnh này xuất hiện tương tự ở mọi quốc gia và mọi bục sân khấu. Tấm thiệp 8x12 là vật dụng thiết yếu cho thành công của hầu hết các chiến dịch vì dễ dàng truyền đạt được chiến lược của một chiến dịch tới đại đa số công chúng với sự hỗ trợ của ban tổ chức. Đây là vật dụng có tính thực tế và dễ áp dụng cho phong cách truyền đạt thông tin cá nhân đến mọi người trong chiến dịch.

Tấm thiệp 8x12 bao gồm:

Một dòng tiêu đề nêu ra rõ mục tiêu cơ bản của chiến dịch.

Bốn hoặc năm gạch đầu dòng xác định sự hỗ trợ cần thiết cho mục tiêu chiến lược: Làm thế nào để đạt được mục tiêu đề ra.

Nêu rõ những lợi ích của các bên liên quan trong chiến dịch.

Nêu rõ cách thức bạn tạo ra sự khác biệt nhờ vào chiến dịch.

Nêu rõ một tương lai tốt hơn từ kết quả thành công của chiến dịch.

Nguyên tắc cho thông điệp trên tấm thiệp rất đơn giản:

Tấm thiệp 8x12 là công cụ truyền đạt thông tin chiến lược cơ bản.

Nó phản ánh chiến lược cốt lõi của chiến dịch.

Tất cả nội dung chính của tấm thiệp 8x12 sẽ được truyền đạt

truyền đạt một cách nhất quán cho tất cả mọi người bao gồm cả những người tham gia chiến dịch nhằm đảm bảo hiệu quả.

Để sử dụng cho một nhóm cụ thể, trong một tình huống cụ thể, một thành viên có thể đào sâu hơn vào một hoặc một vài nội dung. Tuy nhiên, mỗi thành viên sẽ luôn luôn truyền đi đầy đủ mọi nội dung tấm thiệp 8x12 trong mọi tình huống.

Nếu ý tưởng của chiến dịch được trình bày trên tấm thiệp 8x12 có sức thuyết phục – nếu thông tin từ/thành lột tả được tương lai như hình ảnh thành phố tỏa sáng trên ngọn đồi – thì nó sẽ được lan truyền mạnh mẽ như dịch cúm vậy. Thông tin đó sẽ đi từ đội ngũ của bạn sang đội ngũ khác trong tổ chức, tới đối tác, tới nhà cung cấp, tới khách hàng trung thành và rất nhiều đối tượng khác.

Quan trọng là đảm bảo cho thông tin trọng tâm được truyền đạt đến những người sẽ có ảnh hưởng lớn nhất cho thành công của chiến dịch. Sự lặp lại chủ đề và thông điệp cơ bản sẽ giúp tiếp thêm năng lượng và sức thuyết phục. Vì vậy hãy liên tục truyền đạt thông điệp cơ bản trên tấm thiệp 8x12 trước khi nghĩ đến việc thay đổi nó.

**4. Xây dựng bài diễn thuyết tranh cử**

Cũng giống như việc truyền thông thông tin về chiến dịch, bài diễn thuyết cũng phải được phát triển trên cơ sở tấm thiệp 8x12. Như chúng tôi đã thuật lại chi tiết về trường hợp tấm thiệp 8x12 và bài diễn thuyết của Bob Iger vào năm 2005, tất cả phải được thực hiện một cách đơn giản, rõ ràng và trực tiếp. Nếu bạn muốn bổ sung điều gì đó hấp dẫn, thú vị thì cũng đừng bao giờ quên sự tối giản, rõ ràng và trực tiếp.

Bạn đặt ra câu hỏi: "Tôi có thể bắt đầu bằng điều gì đó hài hước không?" (không, bạn không hỏi đúng không?) Với chúng tôi, một câu pha trò hay ho là cách mở đầu một bài diễn thuyết khác với câu nói đùa trích ra từ quyển truyện cười. Nó giống như là bạn nói, "Chào buổi sáng!" rồi khum tay vào tai chờ đợi phản hồi của khán giả đang cau mày bối rối.

Từ cổ chí kim chưa từng có đúc kết nào về diễn thuyết đúng đắn hơn ba lời khuyên của Aristotle:

A. Hãy nói cho họ biết những gì bạn sẽ thuyết trình.

B. Hãy thuyết trình.

C. Hãy nói cho họ biết những gì bạn vừa thuyết trình.

Những người bạn muốn tiếp cận và thuyết phục bằng bài diễn thuyết của bạn không cần sự giải trí. Đây là sự kiện nghiêm túc đối với họ. Hãy vứt quyển truyện cười về chỗ cũ và bám sát lời khuyên của Aristotle.

• Gửi đi các thông điệp từ tấm thiệp 8x12.

• Bổ sung các chi tiết, ví dụ liên quan, các sự kiện thú vị và thậm chí có thể viết theo lối dí dỏm và hấp dẫn.

• Hãy làm đơn giản và đúng kế hoạch.

Nơi trình bày bài diễn thuyết không cố định. Đó có thể là một bài phát biểu tốt nghiệp, bài thuyết trình với cổ đông, lời tạm biệt tại bữa tiệc nghỉ hưu, bài nói chuyện truyền cảm hứng, báo cáo khen thưởng, bài kêu gọi. Bất kì dịp gì. Bằng mọi giá phải làm cho bài diễn thuyết phù hợp với mọi hoàn cảnh và khán giả, nhưng đừng bao giờ cố gắng thay đổi chiến lược để làm cho nó phù hợp với một dịp cụ thể.

Chiến lược bài diễn thuyết tranh cử được duy trì nhất quán cho đến khi bạn và đội ngũ của bạn cùng quyết định cần phải thay đổi. Cho đến khi bạn cảm thấy mệt mỏi vì phải trình bày cùng một bài diễn thuyết trong một thời gian dài thì đó là lúc nó phát huy tác dụng đối với nhóm khán giả đích.

Các khách hàng là ứng viên chính trị của chúng tôi thường phàn nàn rằng "Người ta mệt mỏi khi nghe đi nghe lại một bài diễn thuyết cũ rích." Nhưng thứ họ quên là những mục tiêu di động mà chúng ta cần thúc đẩy. Khách hàng sẽ không bao giờ thấy chán khi nghe những thông điệp có liên quan đến nhu cầu và mong muốn của họ. Ý tôi là bạn có thấy mệt mỏi khi nghe tiếng xì xì của máy tạo bọt ở Starbucks khi bạn đang chờ mua cốc cà phê buổi sáng không? Hãy ghi nhớ những điều sau:

• Sự lặp lại tạo tính nhất quán.

• Sự nhất quán tạo tính thuyết phục.

• Sự thuyết phục tạo sự tin cậy.

• Sự tin cậy tạo ra hành động.

Bạn đặt câu hỏi, "Tôi thực sự không cần một huấn luyện viên

thuyết trình đúng không?" Và đây là một câu hỏi rất hay, đặc biệt vì câu trả lời tất yếu là: "Vâng, có chứ."

Bạn cần có một huấn luyện viên thuyết trình tốt nhất có thể. Huấn luyện viên giỏi nhất sẽ không nói cho bạn hàng loạt các bí kíp và mẹo hay để bạn học cách trình bày giống như các khách mời của chương trình TED Talk mới nhất. Người giỏi nhất sẽ dạy cho bạn cách làm thế nào để trở thành phiên bản tốt nhất của chính bạn khi đứng trước khán giả. Trở thành lãnh đạo cần một quá trình. Chúng ta cần được đào tạo để trở thành lãnh đạo. Vì thế, hãy tìm cho mình những huấn luyện viên tốt nhất để giúp bạn trở thành nhà lãnh đạo xuất sắc nhất có thể. Lời khuyên này cũng áp dụng cho những cố vấn cá nhân là thành viên trong Nội các Nhà bếp của bạn, và lãnh đạo hiện tại của công ty bạn.

**5. Những nhà lãnh đạo đối đầu phù hợp làm lãnh đạo**

Người ta nói rằng bạn không thể đánh giá một quyển sách qua trang bìa của nó. Vậy tại sao những quyển sách lại có trang bìa? Chà, tất cả chúng ta đều đánh giá quyển sách bằng trang bìa. Chức năng của chúng là định hướng người đọc nhận xét về quyển sách đó.

Khi định nghĩa thương hiệu cá nhân, bạn muốn có hình ảnh của một thành viên thuộc Lực lượng Đặc nhiệm Phòng không: sẵn sàng lăn xả mọi lúc, mọi nơi trong bất kì hoàn cảnh khó khăn nào. Người bạn của chúng tôi, Trưởng đoàn/Đội trưởng/Đại úy Stu Gallagher có một câu triết lí được viết ở mọi nơi: "Si vis pacem, para bellum." Có nghĩa là: "Nếu bạn muốn có hòa bình, hãy luôn chuẩn bị cho chiến tranh."

Sau cùng, cách mà bạn đương đầu với thách thức sẽ hình thành trong tâm trí người khác về mẫu hình lãnh đạo mà bạn sẽ trở thành. Hãy xây dựng hình ảnh cá nhân dồi dào năng lượng về thể chất – với trọng tâm đặt vào năng lượng, khả năng và sự phù hợp với công việc lãnh đạo.

Đó không nên là hình ảnh của một nhà lãnh đạo tạm thời. Ngày nay, sự lãnh đạo được miêu tả như một cuộc thi chạy maraton chứ không phải chạy nước rút. Thực tế, nó giống như cuộc thi 3 môn hoặc 10 môn phối hợp hơn, đòi hỏi nhiều kĩ năng cùng lúc, bao gồm thể lực, sức chịu đựng và quyết tâm. Hãy đảm bảo bản thân đáp ứng đủ những yêu cầu cần thiết để có thể làm lãnh đạo.

Thậm chí chúng tôi biết Green Berets từ đầu không hoàn toàn phù

hợp với công ty Johnson & Johnson mà CEO Alex Gorsky đang nắm giữ. Ở tuổi 54, ông ấy đến phòng tập thể hình với vợ của mình, bà Pat; vào 5 giờ 30 phút mỗi sáng, ông ấy cũng tập thể dục 90 phút tại nhà, điều này thực sự là một thách thức kể cả với các vận động viên chuyên nghiệp. Ông ấy duy trì được tốc độ như vậy cả trên đường đua cho chiếc ghế CEO. Viện nghiên cứu Hiệu suất con người của J&J vừa xây dựng chương trình Vận động viên Chuyên nghiệp dựa trên nguyên tắc rằng đối với nhà lãnh đạo cấp cao, quản lí năng lượng quan trọng hơn quản lí thời gian. Alex tiên phong đi đầu trong việc thực hiện chương trình này tại J&J và ông xác định rằng sức khỏe toàn diện và biện pháp dự phòng là điều kiện quan trọng và tiên phong nhất trong việc chăm sóc y tế. Sau cùng, phương thức chữa trị tốt nhất đó là phòng ngừa bệnh tật.

Năng lượng ảnh hưởng đến thái độ và năng lực – vì bạn cần năng lượng cho cả ngày làm việc và cho cả sự nghiệp. Việc duy trì sức khỏe thể chất giúp bạn khỏe mạnh cả về tinh thần và cảm xúc. Kỉ luật sức khỏe thể chất là một trong nhiều nguyên tắc mà bạn phải làm chủ trong chiến dịch lãnh đạo. Hãy xem nó như nền tảng cơ sở cho những nguyên tắc kỉ luật khác, và bạn sẽ trở thành nhà lãnh đạo có thể làm chủ tất cả những nguyên tắc đó.

Thực hiện chiến dịch đòi hỏi rất nhiều nỗ lực. Bạn cần có đủ sức khỏe để bắt đầu và duy trì nỗ lực đó. Do có tầm quan trọng như nhau, nên không gì có thể đại diện cho sức mạnh và kỉ luật của một nhà lãnh đạo một cách rõ ràng và hùng hồn hơn là chính hình ảnh kỉ luật và khoẻ mạnh truyền tải từ chính người đó.

# Bước 6
# Định nghĩa mọi hành động

*Hãy định nghĩa chính bản thân bạn, đối tượng mục tiêu của bạn, các khoản đầu tư, kẻ thù, chiến thắng và tương lai.*

Nghe có vẻ giống như âm thanh của máy cắt cỏ phát ra liên tục. Nó khiến bạn chói tai. Ánh đèn khiến bạn chói mắt. Và nếu bạn chưa từng nghe đến trước đây và chưa từng bị lóa mắt bởi những ánh đèn flash tại các buổi họp báo, chắc chắn tâm trí của bạn sẽ bị rối loạn bởi những thứ đó. Tiếng bấm máy lạch cạch, ánh đèn sáng chói của TV.

Ai ở ngoài kia? Bạn biết rất rõ.

Bạn không thể nhìn rõ vì chói mắt, bạn không thể nghe vì âm thanh chụp ảnh đã át đi những thứ tiếng khác, nhưng bạn biết căn phòng chật cứng người. Và bạn biết rất rõ trong phòng chật cứng những ai…

Các phóng viên xô đẩy nhau để chiếm được vị trí tốt cho đội chụp ảnh của họ tác nghiệp, cắt ngang phóng viên khác để đặt câu hỏi. Họ sắp xếp ghi hình cho buổi phát sóng với phóng viên đứng trước máy quay và sau lưng là phông nền của buổi họp báo.

Các phóng viên chen lấn nhau để đặt câu hỏi. Mỗi người chuẩn bị cả danh sách gồm 20 câu – nhân với 80-100 phóng viên… như vậy có đến 1.600 câu hỏi mà cả rừng cánh tay đang vẫy muốn đặt ra cho ứng viên.

Một ngàn sáu trăm câu hỏi!

Nhưng nếu bạn hiểu chính trị học, bạn sẽ biết rằng chỉ có hai câu hỏi thực sự cần phải trả lời ngày hôm nay.

Thứ nhất là Bạn là ai?

Thứ hai là Tại sao bạn lại tranh cử tổng thống?

Và dù sao đi nữa thì bạn không đứng ở đây để đặt câu hỏi. Bạn đến để đưa ra câu trả lời mà bạn muốn chia sẻ.

Thông tin đầy đủ: Có nhiều hơn hai câu hỏi cần được trả lời ngay lập tức. Tất cả là năm – và tốt hơn hết bạn nên chuẩn bị câu trả lời cho tất cả các câu hỏi đó, bạn cần trả lời tốt để duy trì hoạt động của cả chiến dịch tranh cử Tổng thống Hoa Kỳ của bạn – hoặc tổng thống của (điền tên quốc gia của bạn) hoặc là CEO của (điền tên công ty của bạn).

**NĂM KHÁI NIỆM**

Năm câu trả lời là tất cả những gì bạn cần – tất nhiên với điều kiện là không có mối quan hệ dan díu với thực tập sinh và cặp tài liệu của bạn không chứa đầy các hóa đơn không được sắp xếp phân loại. Chúng tôi gọi năm câu trả lời này là "Năm Khái niệm." Đó là:

1. Đây là con người tôi.

2. Đây là những cử tri mục tiêu của tôi (những người mà tôi nhất định phải thuyết phục và họ là người có thể thuyết phục).

3. Đây là khung cảnh chiến thắng (và cách mà các cử tri mục tiêu sẽ cảm thấy, suy nghĩ và hành động khác nhau về chiến thắng của bạn).

4. Lí do bạn phải chi tiền cho tôi hoặc ủy thác thành công tương lai của bạn cho tôi.

5. Đây là kẻ thù của chiến thắng.

Hãy nhớ, sẽ không có năm câu hỏi tiềm năng. Chúng là năm khái niệm cho sự-nghiệp-và-thành- công-cốt-lõi-của-bạn mà bạn phải nắm quyền kiểm soát và truyền đạt thông tin về nó nếu bạn muốn có một chiến lược thành công.

Bạn có thể trả lời các câu hỏi về tỉ giá hoặc chuỗi giá trị hoặc định giá hàng hóa nếu bạn thực sự muốn. Những câu trả lời này có thể giúp bài luận cuối khóa của bạn đạt điểm A nhưng chúng sẽ không giúp bạn đạt được vị trí cao trong công việc. Mà chính năm nội dung định nghĩa dưới đây mới giúp bạn làm được điều đó.

**Một: Đây là con người tôi**

Chúng tôi sẽ nói cho bạn những gì mà chúng tôi luôn nói với các ứng viên: Bạn phải định nghĩa về bản thân một cách rõ ràng và thuyết phục, nếu không người khác sẽ rất vui lòng làm việc này hộ bạn.

Chúng tôi đã nói về chủ đề này trong phần "Thương hiệu của Bạn" ở Bước 1. Trọng điểm ở đây là bạn phải làm chủ việc định nghĩa về bản thân mình. Và hãy nhớ, đây không phải là trang hẹn hò trực tuyến. Điều thực sự quan trọng là bản chất con người bạn.

Một điều nữa mà chúng tôi muốn nhắc lại liên tục: Những thứ có thể bị tiết lộ rồi sẽ bị tiết lộ. Đó là nguyên tắc tất yếu trong thời đại Google. Bạn có thể nghĩ rằng bạn có một bí mật nhỏ mà không ai biết được và không ai có thể biết. Nhưng một ai đó ở đâu đó, bằng cách nào đó sẽ biết được nó, hoặc có thể biết được nó nhờ vào chút ít khả năng về công nghệ. (Và vì trong thời đại kĩ thuật số, thì ai cũng có thể làm được điều đó).

Thực tế là khi bạn xuất hiện với tư cách ứng viên CEO, bạn chắc chắn sẽ phải đối mặt với bức tường thành chỉ trích có gắn những mảnh thủy tinh vụn vỡ. Và đây là bài học chính trị tiếp theo của chúng tôi: Hình thức tuyên truyền có tác động mạnh mẽ nhất trong Hệ Mặt trời là sự thật. Hãy kể sự thật và kể thật hay. Nhưng phải là sự thật. Đây không chỉ là nền tảng của quảng cáo có đạo đức mà còn là việc đúng cần làm. Đồng thời nó cũng giúp bạn tiết kiệm thời gian và tránh rủi ro.

Khi bạn định nghĩa về bản thân, đừng tuôn ra một loạt các thành tích cá nhân. Bạn là người lãnh đạo, không phải là bản sơ yếu lí lịch. Một số người thích thông tin lịch sử nhưng rất ít người bị nó cuốn hút. Họ sẽ chỉ quan tâm đến những gì bạn đã làm được khi họ biết bạn là ai.

Hãy cân nhắc điều này. Bạn tham gia một bữa tiệc rượu cocktail. Bạn gặp gỡ một người lạ mặt. Anh ta bắt chuyện với bạn bằng việc kể lể tất cả những thứ anh ta làm, nơi anh ta từng công tác và những người anh ta gặp. Và suốt thời gian đó bạn chỉ thắc mắc một điều: "Người này là ai vậy?"

Người ta muốn biết bạn ra quyết định như thế nào chứ không phải là bạn đã quyết định cái gì hay sẽ quyết định cái gì. Họ muốn biết những giá trị và nét độc đáo riêng trong cách ra quyết định của bạn. Nếu họ đã tin tưởng vào những điều này thì họ sẽ không còn

lo lắng về việc bạn sẽ quyết định cái gì nữa. Những ứng viên có thể tránh được việc bị thay đổi vị trí – miễn là họ có lí do chân thật. Và thật ra thì tốt hơn là hãy thêm cụm "Vị trí của tôi" vào "vấn đề vừa được giải quyết" trong danh sách thuật ngữ chuyên ngành vì dù đó là gì đi nữa thì nó cũng không chân thật.

Nếu bạn thực sự là một ứng viên đang đọc đoạn này thì có thể bạn sẽ nghĩ: "Thôi nào! Tôi không thể cho họ biết tôi đã thay đổi phiếu của mình vì IBEW đã nói là họ sẽ cho tôi năm trăm ngàn đô-la và một bản chứng thực nếu tôi làm thế. Sự thật này sẽ đưa mọi việc đi quá xa." Vâng, vấn đề ở chỗ mà chúng tôi vừa chỉ ra đó:

"Những sự thật có thể tiết lộ sẽ bị tiết lộ." Và nếu bạn muốn có thêm lí do để nói ra sự thật thì đây là những gì mà chúng tôi khuyên các ứng viên: "Cuối cùng thì bạn cũng phải nói ra sự thật. Câu hỏi duy nhất đó là bạn có chủ động làm điều đó hay không?"

Có câu nói rằng, "Hãy nói sự thật, nói hết sự thật, và nói sớm nhất có thể." Ít nhất là khi bạn chủ động chia sẻ sự thật trong bối cảnh và thời gian phù hợp thì bạn có thể đạt được hiệu quả mong muốn. Ngược lại, nếu bạn giấu giếm sự thật với cảm giác tội lỗi, thì kể cả khi bạn thú nhận tại buổi họp báo đầy nước mắt, bên cạnh là người bạn đời "vẫn ủng hộ", thì hiệu quả trình bày sẽ không còn lí tưởng nữa.

Trong môi trường kinh doanh ngày nay, một nhận xét kiểu "Không ý kiến", hoặc thậm chí tệ hơn là không đưa ra một nhận xét gì, đồng nghĩa với việc bạn tuyên bố rằng: "Tôi có lỗi. Các anh biết rồi đấy!" Im lặng là thừa nhận. Sự im lặng lên tiếng hộ bạn, "Hãy để cho trí tưởng tượng của các anh điền vào chỗ trống." Để tránh được tình trạng này, hãy định vị bản thân theo các bước dưới đây:

• Hãy cho họ biết bạn là ai và bạn tin tưởng vào điều gì.

• Hãy cho họ biết bạn phát triển hệ thống giá trị có vai trò định hướng như thế nào.

• Hãy cho họ biết hi vọng, lo lắng và giới hạn của bạn. Họ muốn nghe điều đó. Họ muốn hiểu bạn. Đừng để họ tự xét đoán bạn.

Những nhà lãnh đạo xuất sắc nhất định vị cho bản thân một thương hiệu cá nhân đơn giản:

• Bob Iger của The Walt Disney: Anti-Eisner (Tẩy chay-Eisner).

• Sergio Zyman của Coca-Cola: Tôi làm được.

• Alex Gorsky của Johnson & Johnson: The Credo (phương châm sống).

• Steven Jobs của Apple: "Tôi là Apple." (Là câu cửa miệng của hầu hết các nhà sáng lập là chủ sở hữu).

**Hai: Đây là nhóm cử tri mục tiêu của tôi**

Bạn đúng nếu nghĩ rằng việc liệt kê danh sách "cử tri mục tiêu" cho mình không phải lúc nào cũng là một ý tưởng hay. Cũng không hẳn là không hay nhưng có lẽ là ít thuyết phục. Nhưng nếu cử tri mục tiêu của bạn phải xét đoán liệu bạn có đang giao tiếp với họ, đang tiếp cận họ và đang quan tâm đến vấn đề của họ hay không thì có lẽ bạn phải lập danh sách cho nhóm đối tượng này – bởi bạn phải biết chính xác số phiếu bạn cần giành được để chiến thắng.

Xin được nhắc lại lần nữa, vào năm 2005, sau khi Michael Eisner tuyên bố tìm CEO mới cho The Walt Disney, Bob Iger đã lắng nghe chúng tôi nói: "Anh là người được chỉ định. Nhưng anh phải trở thành người được lựa chọn. Anh phải khiến cho tất cả những người đang có cảm giác bị đánh lừa tin tưởng rằng anh là lựa chọn đúng đắn."

Thật dễ để Bob xác định được ai là "cử tri mục tiêu" của mình. Họ là cháu của Walt, Roy Disney và Stanley Gold, những người chống đối lại Ban Giám đốc Disney; Steve Jobs, cũng là người không bị ảnh hưởng bởi phần lớn cổ đông Disney; và tất cả những giám đốc công ty con của Disney, từ bộ phận kinh doanh bán lẻ, đến phim trường và truyền hình (ABC và ESPN). Ông ấy làm việc trực tiếp với họ, và trong vòng 6 tháng, ông ấy thực sự trở thành ứng viên lí tưởng của họ. Và với thành công rực rỡ của Disney mỗi năm trong suốt thập kỉ qua, Bob ngày càng thuyết phục được họ công nhận ông là vị CEO mà họ mong muốn lãnh đạo công ty lâu dài.

**NHÓM HO, SO, CHƯA QUYẾT ĐỊNH, SS, HS**

HO = Đối đầu Cứng. Họ ghét việc bạn làm. Họ có thể là thành viên trung thành của ứng viên hoặc công ty khác nhưng có thể bạn cũng thấy họ hiện diện trong công ty của bạn. Đó là những người chúng tôi gọi là nhóm Đối đầu Cứng. Bất kể họ ở đâu, họ cũng sẽ liên tục chống lại lợi ích của bạn.

Vậy tin tốt là gì? Nhóm HO chỉ chiếm phân khúc rất nhỏ trên thị

trường, có thể là chỉ 5 – 8%.

SO = Đối đầu Mềm. Họ có thể không thích bạn hoặc có thể có xu hướng thích một ứng viên/thương hiệu khác, nhưng họ không thực sự chống lại bạn một cách mạnh mẽ. Trong thuật ngữ chính trị, "mưa dầm thấm lâu" sẽ hiệu quả với nhóm này. Hơn nữa, nhóm này cũng chỉ chiếm khoảng 15 – 20%. Chỉ cần đảm bảo rằng những lập luận của HO không củng cố thêm động lực cho nhóm này. Nếu HO và SO phối hợp cùng nhau, bạn sẽ gặp phải trở ngại khó mà vượt qua được.

Chưa quyết định. Trong tiếp thị chiến lược, hàng tỉ đô-la bị lãng phí cho hoạt động thu phục nhóm khách hàng không chính kiến này. Các nhà tiếp thị chiến lược rất thích nhóm này vì họ có số lượng đông đảo. Chúng tôi nhận thấy rằng trên thị trường tiêu dùng, nhóm khách hàng này có đặc trưng bởi tính cách không có chính kiến của mình (họ từ chối làm thành viên trung thành cho một thương hiệu) hoặc do yếu tố ngoại cảnh tác động (họ phải mua vì giá sản phẩm hoặc do thuận tiện về mặt địa lí). Vì vậy rất khó để làm kinh doanh có lãi với đối tượng này. Họ bị hấp dẫn bởi những thứ hào nhoáng trước mắt, ví dụ như sản phẩm mới đắt tiền vừa được tung ra thị trường. Và họ bị hấp dẫn tuyệt đối bởi khuyến mãi. Đối với họ cảm giác được lên thiên đường chính là khi được ưu ái cả hai. Lễ ra mắt sản phẩm mới với giá rẻ như cho. Thế thì ai có thể từ chối nó chứ?

Thực tế là hầu hết các thương hiệu phải tính toán doanh thu lần đầu ra mắt sản phẩm thông qua chi phí phát triển và sản xuất, chi phí phân phối và tiếp thị, và nhiều loại phí khác. Tuy nhiên, mục đích của ý tưởng này là để khôi phục những chi phí đã bỏ ra ngay khi bạn có thể xây dựng được một nhóm người dùng trung thành, những người sẽ không đòi hỏi khuyến mãi hay giảm giá mạnh.

Dường như nhóm khách hàng không chính kiến là đối tượng mà các nhãn hàng theo đuổi nhiều năm nay. Nhà bình luận mục chính trị của tờ Washington Post nổi tiếng, Art Buchwald từng kiếm được rất nhiều tiền bằng việc diễn thuyết tại các sự kiện doanh nghiệp. Ông kể câu chuyện về việc bị ép phải tán gẫu với một chuyên viên tiếp thị trẻ tuổi đến từ Procter & Gamble tại tiệc rượu cocktail. Thanh niên này rất hào hứng chia sẻ với Buchwald về sự kiện ra mắt một sản phẩm mới tuyệt vời mà anh ta đang quản lí. "Tất nhiên," anh ấy giải thích, "đó là một sản phẩm đầu tư đắt đỏ. Chúng tôi thực sự đang thua lỗ với mỗi một sản phẩm bán ra. Nhưng chúng tôi có kế hoạch gia tăng sản lượng để bù lại."

Hãy quan sát ngành công nghiệp đồ ăn nhanh. Bạn đã chất bao nhiêu lớp thịt gà, thịt lợn, phô-mai, sốt đậu thịt cay và thị bò lên chiếc bánh mỳ burger mới để thu hút khách hàng là nam thanh niên? Đối thủ của bạn sẽ chồng thêm một lớp nữa ngay trong tuần tới, và sau đó còn tách từng lớp bánh quế và trộn thêm một ít si-rô cây phong. Và bạn chỉ có một hoặc hai năm cuộc đời để tiếp cận nhóm khách hàng này trước khi chứng huyết khối động mạnh vành ngăn họ ăn món ăn của bạn.

Là ứng cử viên cho một vị trí tại văn phòng cấp cao, bạn không thể lãng phí thời gian để giành lấy sự ủng hộ của nhóm người không chính kiến trong công ty. Điều này không có nghĩa là bạn không cần sự hỗ trợ của họ. Thực tế là bạn vẫn cần. Chúng tôi sẽ giải thích cho bạn cách tốt nhất để thay đổi họ, từng bước một. Bây giờ, như họ đã nói ở Brooklyn: Hãy quên họ đi!

SS = Ủng hộ Mềm. Đây là những người yêu thích bạn, thích ứng viên của bạn hoặc thương hiệu của bạn nhưng chưa đủ mạnh để cam kết ủng hộ tích cực và lâu dài. Tuy nhiên bạn rất muốn và cần sự hỗ trợ của họ. Trước hết, giống như nhóm SO, họ chiếm khoảng 15 – 20% trong tổng "số phiếu". Điểm tích cực nhất là họ có xu hướng thích bạn. Họ chỉ cần có thêm lí do hoặc thông tin mới so với những gì họ đã biết. Hãy luôn để ý đến nhóm người này. Họ sẽ là người giúp bạn chiến thắng nếu bạn thuyết phục được họ. Chúng tôi sẽ cho bạn biết làm thế nào để thuyết phục được nhóm này trong một khoảng thời gian ngắn.

HS = Ủng hộ Cứng. Đây là nhóm trung thành vô giá của bạn. Họ yêu quý và ủng hộ bạn và họ sẽ luôn tích cực và bền bỉ giúp bạn, việc ứng cử của bạn, thương hiệu của bạn chiến thắng. Đừng bao giờ xem nhóm HS là những người hiển nhiên ủng hộ bạn. Điều này tương tự với nhóm đồng nghiệp yêu quý bạn nhất trong công ty. Hãy luôn quan tâm sát sao đến họ.

Trong thị trường thương mại, chúng tôi cố gắng tìm ra chính xác điều gì là động lực thúc đẩy nhóm HS. Và những gì chúng tôi tìm thấy trong mỗi thị trường đó là họ không chỉ hiểu rõ thương hiệu mà họ thích hơn những người khác, mà chính xác là vì họ quen thuộc với thương hiệu, nên họ biết về nó theo cách khác biệt. Họ có sự đánh giá độc đáo đối với nét đặc trưng của thương hiệu – hay chất lượng tiềm ẩn. Thông thường khi người khác – hầu hết là nhóm Ủng hộ Mềm, những người có xu hướng thích thương hiệu đó – tìm hiểu về chất lượng tiềm ẩn này, họ xem xét thương hiệu dưới một góc độ thân thiện và khác biệt. Vì thế đây là điều mà bạn cần lưu ý khi thuyết phục nhóm Ủng hộ Mềm. Chúng tôi gọi nó là

“Định vị Thương hiệu theo nhóm Ủng hộ Cứng”. Nó rất có hiệu quả. Tại các thị trường chiến lược, tác động của việc có thêm nhiều ứng dụng và đánh giá tích cực từ nhóm Ủng hộ Mềm đã tạo hiệu ứng quảng cáo mạnh mẽ nhất trên thế giới. Nó tạo ra động lực nội tại cả trong kinh doanh và chính trị. Động lực nội tại là phép thuật có thể thực sự làm lay chuyển nhóm Chưa quyết định. Tương tự như hiệu ứng cánh bướm có thể tạo ra lốc xoáy ở nơi cách xa nửa vòng Trái Đất, nhóm nhỏ những người trung thành của bạn cũng có thể tạo ra hiệu ứng như vậy.

Mặc dù họ chiếm số lượng nhỏ (khoảng 5 – 8%, tương đương với nhóm Đối đầu Cứng), nhưng nhóm HS có tác động mạnh mẽ đến thương hiệu của bạn. Như đã nói trước đây, chúng tôi chấp nhận Quy luật Pareto Curve như một bản mẫu, nhưng chúng tôi thách thức những con số, chính là tỉ lệ Pareto 20/80 về việc 20% thị trường sẽ chiếm đến 80% khách hàng. Chúng tôi nhận thấy rằng chính xác hơn là 8% đến khoảng 10% (số người thuộc nhóm HS) có tác động lớn đến thị trường tương đương 80% khách hàng kia. Nhận định của chúng tôi và Quy luật Pareto không hề nói quá về tầm quan trọng của nhóm HS. Họ thực sự là vàng, bạc và bạch kim trong một viên gạch đất.

Và khi họ trả lời trên chương trình truyền hình thương mại về sản phẩm hệ thống vòi phun nước tự động hoặc chiếc tua-vít điện, thường họ sẽ bổ sung thêm, “Ngoài ra, còn có nhiều lợi ích khác nữa!” Khách hàng trung thành của bạn sẽ nhiệt tình quảng cáo cho bạn và gửi đi thông điệp của bạn. Hãy chắc chắn là bạn biết họ thực sự yêu quý bạn vì điều gì. Hãy dựa vào bạn bè và cố vấn để hiểu rõ hơn thương hiệu của bạn. Và hãy chắc chắn là nhóm HS của bạn có thể gửi đi thông điệp trên tấm thiệp 8x12, vì nó rất quan trọng đối với chiến thắng của bạn.

**Ba: Đây là Chiến thắng, đây là Thành công**

Mặc dù bạn luôn muốn xác định việc bầu cử trong phạm vi lợi ích liên quan đến người tiêu dùng/cử tri/ nhân viên, những người làm việc với bạn và cho bạn phải hiểu chính xác khái niệm chiến thắng – thành công – trong cuộc bầu cử này sẽ là gì.

Trong chính trị, những khái niệm này vô cùng dễ hiểu. Giành được 50,1% số phiếu có nghĩa là chiến thắng. Là làm việc ở Phòng Bầu dục. Hầu hết cử tri bỏ phiếu bầu cử tổng thống chưa bao giờ thực sự đặt chân đến đó nhưng họ biết rất rõ ý nghĩa của nó. Đó là chiếc ghế quyền lực và là vị trí cao nhất bạn có thể vươn tới. Và việc giành được chiếc ghế quyền lực đó đòi hỏi bạn phải nắm chắc

năm khái niệm phía trên.

Trong kinh doanh, chiến thắng có thể mở ra cánh cửa vào Phòng Điều hành công ty, nhưng với những người khác, chiến thắng của bạn ở Phòng Điều hành không thực sự rõ ràng đối với họ. Viễn cảnh về thành công trở nên phức tạp hơn với sự thật là tất cả các con đường dài và quanh co dẫn đến Phòng Điều hành của công ty đều có cả chiến thắng và thất bại thu được từ các dự án và thách thức. Tất cả những điều này sẽ giúp hình thành nên con người lãnh đạo của bạn trong tương lai và những thay đổi mà bạn sẽ mang lại.

Với mỗi dự án – thậm chí với mỗi cuộc họp – hãy xác định rõ khái niệm chiến thắng.

• Chúng ta đang nỗ lực đạt được điều gì?

• Những chỉ số thành công là gì?

• Những mục tiêu và thời hạn cụ thể mà chúng ta đang cần đạt được là gì?

• Các cổ đông của dự án này hoặc thách thức này có cảm nhận, suy nghĩ và phản ứng như thế nào với kết quả thành công của bạn?

Thành quả trong cuộc bầu cử, dự án hoặc thách thức luôn được xác định bằng số phiếu mục tiêu hoặc số khách hàng mục tiêu, nhưng chiến thắng mà bạn đang cố gắng có được phải có "hình hài" rõ ràng đối với những người đang làm việc cho bạn để giành được thắng lợi ấy. Bạn phải sử dụng nhóm HO, SO, nhóm

Chưa quyết định, SS, HS để xác định khái niệm chiến thắng tương ứng:

• Củng cố mối quan hệ với những người trung thành từ nhóm HS.

• Vận động nhóm HS chia sẻ thông điệp từ tấm thiệp 8x12 một cách hiệu quả.

• Tăng cường nhiều hơn sự vận dụng, gắn bó và trung thành từ nhóm SS.

• Vận động nhóm HS và SS thuyết phục thành viên từ nhóm Chưa quyết định ủng hộ bạn.

**Bốn: Tại sao tôi phải trả tiền cho bạn hay ủy thác thành công**

**tương lai của tôi cho bạn?**

Bạn phải cho những người thuộc nhóm hỗ trợ quan trọng nhất của bạn thấy được lí do chính đáng để tiếp tục ủng hộ bạn. Đồng thời bạn phải củng cố thêm sự trung thành của họ bằng những lí do khác nữa.

Vậy ai sẽ cần những lí do này?

Trong bầu cử chính trị, họ là những nhà tài trợ vàng của bạn, những người rót tiền khi bạn cần để thực hiện và triển khai chiến dịch giành chiến thắng. Trong một chiến dịch chạy đua cho vị trí lãnh đạo doanh nghiệp, họ là những người cấp trên và cấp dưới của bạn, những người sẽ đồng hành với bạn và công nhận khả năng lãnh đạo của bạn để hình thành, phát triển, tái cơ cấu và cải tổ tương lai công ty.

Lí do trên hết khiến họ hỗ trợ bạn đó là bạn sẽ chiến thắng. Bạn thuyết phục cử tri rằng bạn sẽ chiến thắng trận chiến có lợi cho cả đôi bên. Khi ứng viên tổng thống tìm kiếm tờ giấy ghi chú cho bài diễn thuyết trước một nhà tài trợ lớn – thì câu nói có sức thuyết phục nhất đó là: "Tôi sẽ chiến thắng cuộc bầu cử này, và đây là lí do…"

Nhà tài trợ chính trị có thể có những lí do tư lợi khi hỗ trợ người chiến thắng: "Chúng tôi sẽ được hưởng mức thuế doanh nghiệp thấp hơn!" Điều này cũng tương tự với những nhân viên trong doanh nghiệp: "Tôi sẽ được thăng chức lên vị trí Phó chủ tịch điều hành dây truyền cung cấp sản phẩm!" Có thể họ còn có lí do cao thượng và quảng đại hơn: "Đây là thay đổi mà chúng ta cần!" Đây mới là lí do áp dụng cho bất kì một chiến dịch lãnh đạo chính trị hay doanh nghiệp nào.

Việc thuyết phục cử tri bằng lợi ích tập thể thay vì tư lợi luôn là điều đúng đắn. Việc tốt có tác động tinh thần rất lớn. Đó sẽ là sai lầm nếu tác động bằng lợi ích cá nhân thay vì lợi ích chung. Trong trường hợp chiến dịch lãnh đạo chính trị hoặc doanh nghiệp, sai lầm này có thể dẫn đến hậu quả phạm pháp.

**Năm: Đây là Kẻ thù của Chiến thắng**

Giữa liên minh bạn + đồng sự và chiến thắng có gì? Thách thức nào bạn phải trải qua, từ bỏ hay đối mặt? Khách hàng cũ của chúng tôi, Roberto Goizueta, sau này là chủ tịch của Coca–Cola, từng nói: "Bạn không thể chiến thắng nếu không có kẻ thù."

Trên thực tế, việc xác định kẻ thù là chìa khóa của chiến thắng. Khi bạn in ra giấy một thông điệp, bạn có thể sử dụng mực đen đậm trên nền giấy trắng sáng hoặc hồng nhạt trên nền giấy sẫm, nhưng không thể là mực đen trên giấy đen hoặc mực sáng màu trên giấy sáng màu. Màu chữ và màu giấy phải đối lập thì thông điệp mới hiện rõ.

Nhưng hãy cẩn thận. Nếu bạn không thực sự muốn chống lại hiện thân của quỷ dữ vô đối và bất tử, thì tốt hơn hết là xây dựng một chiến dịch chỉ tập trung vào nhóm đối đầu cụ thể và chỉ nhắm vào giải quyết vấn đề mà bạn cùng cộng sự đều có thể nhận diện, hiểu rõ và thống nhất với nhau. "Kẻ thù" phải được xác định là "kẻ thù của chiến thắng chung". Khi đánh bại được kẻ thù đó thì chiến thắng thuộc về tất cả mọi người.

Sau nhiều năm làm việc với hàng trăm dự án doanh nghiệp, chúng tôi có thể nói rằng chúng tôi thường xuyên nghe khách hàng nhận định rằng, "Kẻ thù là chính chúng ta." Điểm mấu chốt ở đây là khách hàng của chúng tôi rất thông minh. Lúc họ gọi chúng tôi, họ đã nhận ra được "kẻ thù" của họ là:

• Câu triết lí của chúng tôi;

• Hệ thống quan liêu của chúng tôi;

• Sự kế thừa thụ động, không linh hoạt của chúng tôi; và

• Sự sẵn sàng của chúng tôi cho phép Đối thủ từ

Lực lượng Đen tối X chiến thắng cuộc chiến này.

Trong bầu cử chính trị, những thách thức, dự án và quyết định liên quan đến lãnh đạo doanh nghiệp thì kẻ thù luôn luôn là kẻ thù của sự thay đổi.

Điều gì ngăn cản chúng ta đạt được thành công thực sự, một chiến thắng có lợi đôi bên cho cả chúng ta và khách hàng? Kẻ thù của sự thay đổi là gì, rào cản của chiến thắng có lợi cho đôi bên là gì? Hãy trả lời những câu hỏi này một cách rõ ràng theo quan điểm cá nhân, và bạn sẽ tiếp tục trên con đường đòi hỏi ý chí, cam kết và nỗ lực từ người hỗ trợ của bạn.

Archimedes ẩn dụ rằng "Hãy cho tôi một đòn bẩy và một điểm tựa, tôi sẽ nâng bổng trái đất." Nhưng chúng tôi không thể nói quá khi chúng tôi bảo bạn Hãy định nghĩa một tương lai tươi sáng và lạc quan: Hãy cho mọi người thấy lợi ích trong tương lai đó, và họ

sẽ nâng cả thế giới để giúp bạn đưa họ đến tương lai đó.

# Bước 7
# Kiểm soát đối thoại

*Nâng cao kỹ năng giao tiếp để làm chủ sự thay đổi.*

"Ông ta đang làm gì ở đây vậy?" Trump hỏi.

Giây phút đầu tiên trong buổi tranh luận thứ hai của Đảng Cộng hòa năm 2015, có một sự im lặng nặng nề.

Người cuối cùng trong số 15 ứng cử viên Đảng Cộng Hòa, Thượng nghị sĩ Rand Paul đang bận sắp lại các tờ ghi chú của mình như thể ông ấy đang ôn bài chuẩn bị cho bài kiểm tra môn hóa học khi cú đánh mạnh kiểu Trump giáng xuống đầu. Camera chĩa xuống phía ông. Ông ấy bắt đầu để phòng vị trí của mình theo phản xạ, nhưng người hâm mộ có thể khẳng định đầu gối ông ấy đang lảo đảo và ông chỉ đang cố sống sót qua hiệp một 15 điểm, che chắn và chờ thoát chết.

Việc này, thưa quý vị, được gọi là "kiểm soát đối thoại". Và một ví dụ điển hình theo kiểu Trump về những việc cần làm để giành quyền kiểm soát đối thoại: thay đổi mọi chuyện. Cứ ném bóng, cứ "chọc gậy bánh xe", nếu đó là việc cần làm. Hãy làm những việc cần để thay đổi cuộc đối thoại, có thế bạn mới có thể giành quyền kiểm soát cuộc đối thoại. Đó là quy tắc số một của Bước 7.

Mỗi chiến dịch là một kiểu trò chuyện, một cuộc đối thoại giữa hai hay nhiều ứng viên. Người ta gọi đó là cuộc tranh luận – cuộc tranh luận dài là toàn bộ chiến dịch, bao gồm nhiều hoạt động tương tác, trực tiếp và gián tiếp, giữa các ứng viên ngoài những cuộc tranh luận công khai được tài trợ mạng cố định. Có thể xem toàn bộ chiến dịch như là một cuộc tranh luận, và khán giả là các cử tri. Lá phiếu của họ sẽ quyết định ai là người chiến thắng cuộc tranh luận dài.

**Chào mừng đến với Buổi Tranh luận**

Mọi cuộc thi đấu mà bạn tham gia, kể cả những cuộc thi đấu yên lặng trong tổ chức của chính bạn, sẽ mang đến cho bạn một kiểu tranh luận tương tự. Bạn sẽ bị những người liên quan – những người đang đánh giá xem bạn có phù hợp làm lãnh đạo hay không – đem ra so sánh và đối chiếu với các ứng viên khác. Điều này là sự thật dù bạn có là CEO, là ứng viên chạy đua vào chức CEO, hay đơn giản là đang đảm nhận một dự án cụ thể hoặc đang cố gắng chèo lái tổ chức khi gặp phải một thử thách.

Các ứng viên thành công hiểu rằng toàn bộ chiến dịch và mọi vấn đề mà họ truyền đạt trong chiến dịch đó góp phần định hình kết quả đối thoại. Mọi thứ đều có khả năng truyền đạt, và từng chi tiết mà bạn muốn làm và nói ra sẽ tạo nên sự khác biệt.

Có thể hiểu cạnh tranh nhãn hàng cũng như các ứng viên đang ganh đua trên thị trường để giành được nhiều lá phiếu của người tiêu dùng nhất. Hình thức sản phẩm, bao bì, nội dung quảng cáo đi kèm, và phản ứng của người tiêu dùng (thường là trên mạng xã hội) chính là yếu tố căn bản của một cuộc tranh luận về các lợi ích của sản phẩm và sự khác biệt trong từng hạng mục. Cuối cùng, chủ đề của cuộc tranh luận này chính là giá trị thị trường – đối với người tiêu dùng, nhà phân phối, đại lí và nhiều thành phần khác.

Trong một công ty đơn lẻ và giữa những công ty cạnh tranh cũng có một cuộc tranh luận đang diễn ra. Nó có thể rất tinh tế, tiềm ẩn trong các phong cách và cách tiếp cận khác nhau của các ứng viên lãnh đạo khác nhau. Hoặc nó có thể là một cuộc tranh luận mở về một vấn đề hay một thách thức trong công ty hay giữa các đối thủ. Đúng như vậy, theo thời gian, ban giám đốc thường chọn CEO, và CEO thường chọn các chức danh quản lí cấp cao nhất C. Nhưng cũng có sự đồng tình giữa những nhân viên cấp cao đó và các nhân viên khác trong hệ thống công ty giúp tạo động lực cho một hoặc hai ứng viên. Và hàng ngày nhân viên chăm chú nghe lén cuộc tranh luận một cách vô cùng nghiêm túc. Sau cùng thì sự nghiệp của họ vẫn bị phụ thuộc vào sự khác biệt giữa các nhà lãnh đạo.

Chúng tôi từng chứng kiến nhiều cuộc nổi dậy của nhân viên chống lại quyết định lựa chọn lãnh đạo của ban giám đốc. Trong các công ty có tổ chức công đoàn, một hình thức nổi loạn có thể xảy ra là đình công. Thậm chí khi công đoàn không tham gia thì cuộc tranh luận nội bộ có thể tràn ra công khai. Đây chắc chắn là trường hợp BP và vụ tràn dầu Vịnh Deepwater Horizon năm

2010. CEO Tony Hayward đã có lời miêu tả nổi tiếng rằng thảm họa khủng khiếp đó là "tương đối nhỏ" so với "đại dương to lớn" ngoài kia. Điều đó đã đủ tồi tệ rồi thế mà lúc sau ông ta lại tuyên bố, "Tôi muốn quay lại cuộc sống cũ" – rõ ràng ý ông ta là quay lại nước Anh để đi đua thuyền bằng chiếc du thuyền (tương đối) khổng lồ của mình. Cả cộng đồng phản đối ông ta. Và việc này chắc chắn đã đắp thêm vài tỉ lên đống tiền phạt 18,7 tỉ đô mà BP phải nộp.

Dưới sức ép đó, Hayward đã mất quyền kiểm soát đối thoại và từ đó thua luôn trong cuộc tranh luận. Trong công tác tư vấn của chúng tôi – và trong cuốn sách này – chúng tôi nhìn nhận mọi cuộc thi từ góc độ "kiểm soát đối thoại" hay "kiểm soát tranh luận". Kiểm soát đối thoại là việc chiếm thế cao hơn đối thủ của mình. Đây là lúc không ngừng khai thác lợi thế của giao tiếp hiệu quả để kiểm soát hành động và kết quả.

Theo quan điểm chiến thuật và chiến lược, ưu thế chiến thắng rõ ràng dành cho bên nào kiểm soát tình hình. Chơi ở thế tấn công là chiến lược vừa đáng sợ vừa dễ thắng nhất. Bạn có thể cảm thấy an toàn để bỏ chạy, nhưng như mọi chiến binh đều biết, rút lui là điều khó khăn nhất và nguy hiểm nhất trong mọi cuộc tập trận. Quay lưng về phía kẻ địch nghĩa là bạn từ bỏ quyền kiểm soát. Điều này cũng tương tự trong trận chiến chính trị hay doanh nghiệp. Kiểm soát đối thoại, tức là ở thế tấn công, là kiểm soát số mệnh của bạn – và cả số mệnh của đối thủ.

Đội bóng bầu dục thống trị vạch khởi đầu sẽ thắng trận đấu. Đội quân thống trị chiến trường là đội giành thắng lợi trong trận chiến. Ứng cử viên, đội ngũ hay thương hiệu kiểm soát cuộc tranh luận sẽ thắng trong cuộc tranh luận đó.

Kiểm soát đối thoại nghĩa là thực sự kiểm soát cuộc đối thoại: Kiểm soát các vấn đề đang được tranh luận, quyết định thời gian thách thức và đối đầu, nhịp độ và bản chất thay đổi trong tranh luận, và khả năng dự đoán khiến cho khán giả (người tiêu dùng, cử tri) và đối thủ căng thẳng tự hỏi, "Cô ta sẽ nói gì tiếp nhỉ?"

**Chơi Tấn công**

Nguyên tắc cao nhất của chiến lược nổi loạn là luôn chơi tấn công. Trước hết, điều đó có nghĩa là nghiêm túc giải quyết, đừng bao giờ chơi phòng ngự.

Dù đúng dù sai thì việc này không phải là vấn đề về tính hung

hăng khó đổi. Tính khinh suất là một kiểu điên rồ đặc biệt có thể thành công – thỉnh thoảng thôi – nhưng cũng có mặt trái thực sự và thường gặp hơn. Như Tướng George S. Patton đã nói "Ý tưởng không phải là hi sinh vì đất nước của bạn. Ý tưởng là bắt thằng khốn nạn khác chết vì đất nước của nó." Chơi tấn công chủ yếu là chuyện về tính sáng tạo, kịp thời và nhanh chóng – những thứ này không thể cải thiện bằng tính hiếu thắng được. Điều quan trọng nhất đó là chơi tấn công không phải một sự kiện hay một giao dịch một lần, mà là một quy trình hoạt động thường xuyên, là định hướng mang tính chiến lược hiện nay "đánh vào chỗ chúng không thấy". Nói ngắn gọn, nó là một chiến lược nghề nghiệp.

Trong mọi cuộc thi, kiểm soát đối thoại là một ưu thế lớn. Nhưng chẳng mấy khi kiểm soát thành công nếu sử dụng đám đông hung bạo. Thường thì đó là kết quả của mưu lược, sự cam kết và tính kỉ luật có chiến lược. Trong bối cảnh chính trị, kinh doanh hay quân sự, "trí" vẫn chiến thắng "dũng".

**Thay đổi**

Như chúng tôi đã đề cập trong phương pháp tiếp cận cuộc tranh luận của Donald Trump tại phần đầu của bước này, có một thứ luôn giành quyền kiểm soát đối thoại. Đó là sự thay đổi.

Tình trạng của mọi cuộc thi, thậm chí là cú phát bóng mở màn hay lời cảnh cáo trong thể thao, là tình trạng ổn định của một cuộc đối thoại. Để giành được ưu thế, bạn phải thay đổi tình trạng đó bằng cách nâng nó lên một cấp độ mới. Sau đó bạn phải duy trì tình trạng đó, hoặc giành lại nó nếu để mất. Bạn có thể giành lấy, duy trì, và giành lại quyền kiểm soát đối thoại bằng cùng một thứ vũ khí: sự thay đổi.

Hãy học cách yêu sự thay đổi, nếu bạn muốn học cách yêu sự thành công trong Thời đại Thông tin.

**Xáo trộn**

Đây là từ đồng nghĩa với thay đổi ngày nay rất hay sử dụng. Không như những miêu tả mới nhất về các lực lượng chính trị hay thị trường đơn giản, chúng tôi thích dùng từ này. Hãy tưởng tượng thế này: Sàn nhà chất hàng trăm quả bóng bàn và căn phòng tuyệt đối không bóng người – trạng thái ổn định. Ném quả bóng khác vào phòng, và những quả bắt đầu chuyển động. Nếu tất cả quả bóng chuyển động, đó là một phản ứng chuỗi.

Điều mà chúng tôi yêu thích trong chính trị và trong kinh doanh

là khi các phân tử chuyển động. Điều đó nghĩa là thời cơ. Đối với người đối đầu, thay đổi nghĩa là thời cơ. Hãy coi mỗi quả bóng bàn là một phân tử và mỗi phân tử là một người tiêu dùng, người dùng hay cơ hội sử dụng sản phẩm. Khi bạn ném trúng phân tử đối đầu, bạn bắt đầu xáo trộn, và bạn tạo ra cơ hội một cách chính xác vì hiện trạng đã bị xáo trộn. Có cơ hội để thắng thầu hay quyết định mua hàng. Có cơ hội chiến thắng người dùng khác. Với tư cách là người ủng hộ sự đối đầu, chúng tôi yêu điều đó. Nói cách khác, nếu chúng tôi nắm giữ cổ phần trong một công ty độc quyền hàng đầu thị trưởng, chúng tôi sẽ thấy khó chịu như cái cảm giác khi ví của bạn hơi nhẹ đi một chút.

Để tạo cơ hội giành quyền kiểm soát đối thoại trong một thị trường, một chiến dịch, một công ty, trước tiên bạn phải làm xáo trộn tình hình hiện tại.

Các công ty độc quyền lớn, thành công trong việc chống lại sự xáo trộn như cách mà người thợ thổi kính làm để cố nhịn nấc. Họ không muốn bị bỏng. Một người bạn của chúng tôi, Bob Shapiro, là sáng lập viên công ty Sandbox Industries đầy sáng tạo và là cực chủ tịch của Monsanto, đã miêu tả rất hay về thái độ đối với sự thay đổi của những lãnh đạo độc quyền trong một cuộc họp riêng mới đây với chúng tôi ở Chiago như sau: "Tại vùng tâm của doanh nghiệp, tại vùng lõi của nó, một nơi mát mẻ và yên bình mà họ tin là đang cất giữ những gì tinh tuý nhất của họ. Vâng, họ có thể chấp nhận thay đổi chút xíu ở vòng ngoài, ở lối ra vùng ngoại ô, cách xa vùng lõi này. Nhưng không bao giờ, sẽ không bao giờ họ cho phép thay đổi để đến gần thứ tinh túy đó. Với họ, đó là thứ tâm linh."

Chúng ta nhận ra có xáo trộn là khi sự xáo trộn đã xảy ra. Bạn có thể làm xáo trộn một bữa tiệc tối yên lặng bằng một câu đùa ngớ ngẩn hoặc làm đổ cả cốc rượu vào ai đó. (Nếu cố tình làm vậy thì vang đỏ sẽ có ích hơn vang trắng đấy.) Tương tự như vậy, bạn cũng có thể làm xáo trộn thị trường bằng một trò quảng cáo. Đó là cách mà các thương hiệu ít được biết hoặc chẳng- liên-quan-đến-đối-thoại như Go Daddy và Cheetos đã cố chịu đựng "tính ẩm ương" – để dùng một thuật ngữ mà chúng tôi cực kì ghét – quảng cáo truyền hình trong chương trình Super Bowl.

Những trò quảng cáo thô thiển, trẻ con có thể làm người khác vỡ mộng hoặc làm họ mất tập trung, nhưng sự phá rối thực sự – sự thay đổi có ý nghĩa – sẽ chỉ hiệu quả nếu nó làm thay đổi cuộc đối thoại hiện tại. Để làm được điều đó, nó phải vừa có sự liên quan đến ít nhất một thành tố mục tiêu xác định, vừa phải có sự khác

biệt. Chỉ có sự khác biệt liên quan mới tạo ra giá trị.

**Bạn không Đơn độc**

Sự xáo trộn sẽ thay đổi cuộc đối thoại trên thị trường, nhưng khi bạn xáo trộn một thị trường và để các phân tử đó chuyển động thì người khác cũng sẽ nhìn ra cơ hội. Theo bản năng bầy đàn, phần lớn những người đó sẽ đi theo sự lãnh đạo của bạn. Nhưng một số người có thể tạo thêm một thay đổi mới cho thay đổi của bạn, và nếu sự thay đổi mới đó vừa có liên quan hơn và vừa khác biệt hơn, thì người đó sẽ có cơ hội giành được quyền kiểm soát từ tay bạn.

Một trong những hiệu ứng thị trường quan trọng nhất trong kinh doanh của Mỹ trong suốt thời kì vừa qua chính là khả năng thay đổi cuộc đối thoại của những công ty đối đầu trong một thị trường không kích động sự phản kháng hay thậm chí là không có phản ứng từ công ty độc quyền thị trường. Như trường hợp Coke đã cho Pepsi bảy năm Thử thách Pepsi trước khi hạ cố đáp trả. AT&T đã cho MCI thêm 20 năm để gây dựng tên tuổi với tuyên bố giá trị "Bạn bè & Gia đình" của họ. McDonald's cho phép Burger King định vị vị trí thương hiệu của họ dựa vào biểu tượng Golden Arches trong suốt nhiều năm qua với chiêu xáo trộn "nướng lò đấu với rán" của ngành kinh doanh thức ăn nhanh.

Hãy tin điều này: Các công ty độc quyền (những công ty đang nắm thị trường) ghét sự thay đổi. Đó là điểm khác biệt nhất so với các công ty đối đầu. Các công ty đối đầu yêu sự thay đổi. Với họ, thay đổi là cơ hội. Các công ty độc quyền ghét sự thay đổi. Với họ, thay đổi là đe dọa.

Thay đổi là đe dọa. Vậy mà các công ty độc quyền hiếm khi phản ứng nhanh nhạy hay hiệu quả trước sự đe dọa. Điển hình là tất cả bọn họ đều hành xử giống nhau trước lời đe dọa. Họ phớt lờ, phủ nhận và sau đó phản ứng trước lời đe dọa bằng một quá trình kéo dài nhiều năm. Trong nhiều năm đó, thị trường chắc chắn sẽ thay đổi. Khi người tiêu dùng được giới thiệu những lựa chọn mới, Sergio Zyman, "Ayacola" CMO gây rối nổi tiếng của Công ty Coca-Cola đã gọi rằng "họ chọn để chọn".

Vấn đề là, khi họ thử những lựa chọn mới và chọn đưa chúng vào thực đơn cá nhân của mình thì thị trường sẽ bị thay đổi. Mãi mãi.

**Đề nghị Kiểm soát**

Vậy nên, chúng tôi đã và đang nói đến cách giành quyền kiểm soát một cuộc đối thoại thị trường hay tổ chức. Ai cũng muốn có

quyền kiểm soát. Người tiêu dùng luôn tìm kiếm nhiều quyền kiểm soát hơn. Đó là lý do họ "chọn để chọn", tìm kiếm lựa chọn, thay đổi, tùy chỉnh, kết nối và thuận tiện – tất cả đều là biểu hiện bên ngoài của quyền kiểm soát. Các thị trường ngày nay đều nói về người sẽ mang đến cảm giác kiểm soát mà người tiêu dùng thèm khát, bất kể sản phẩm đề cập đến là đôi giày sneakers hay tài chính cá nhân.

Thậm chí trong những thị trường mà người tiêu dùng kì vọng sự thay đổi như công nghệ, thì sự xáo trộn cũng có hình thức tương tự, đi theo quy trình tương tự. Google đã thay đổi nhiều thị trường khi tạo ra khái niệm tìm kiếm trực tuyến. Nó là quả bóng bàn khổng lồ làm bật tung tất cả những quả bóng khác. Nó xáo trộn hay thậm chí xoá bỏ hết các sách Trang Trắng, Trang Vàng, sách hướng dẫn du lịch, nhiều cuốn sách tham khảo, và toàn bộ ý tưởng "lạc vào kho sách" trong thư viện trường để học thi. Bằng cách đưa ra nhiều lựa chọn mới, cái mà Bill Gates gọi là "thông tin trên từng ngón tay", Google đã thay đổi rất, rất nhiều thị trường tiêu dùng, thị trường B2B, mở ra cơ hội cho các thương hiệu đối đầu tiếp cận người tiêu dùng. Sự xáo trộn của Google cho phép xáo trộn nhiều công ty khác để sắp xếp lại các thị trường và các danh mục khác.

Sự xáo trộn thị trường của Amazon gần giống như trận càn quét. Jeff Bezos là một kẻ nổi loạn rất mạnh mẽ và đầy sáng tạo. Chúng tôi chưa từng làm việc với ông, nhưng chúng tôi nghi rằng độ hoang tưởng chảy trong huyết quản của ông cũng không kém gì Jobs và Gates. Gates hay nhắc đi nhắc lại câu châm ngôn cổ của Thành phố New York: "Chỉ vì bạn hoang tưởng, không có nghĩa là người ta không đi tìm bắt bạn."

Bezos liên tục "quấy nhiễu" công ty dẫn dắt thị trường, mà hiện nay là công ty của chính ông ấy. Thực tế, đó là cách duy bạn để bạn vẫn là người dẫn dắt thị trường hôm nay. Bạn phải tiếp tục thay đổi và làm mới đề xuất giá trị của bạn. Tham gia ngành công nghiệp bán sách cổ hủ theo nghĩa đen đúng là một kì tích vĩ đại. Thế nhưng, xét về mặt hậu cần, hãy suy nghĩ về ý nghĩa của việc tạo ra phương thức vận chuyển rất nhiều món hàng có thể mua trên Amazon trong cùng một ngày. Thế có cái gì không thể mua trên Amazon? Bezos thậm chí đã có khoảnh khắc nghẹt thở "định nghĩa tương lai" trên chương trình 60 Phút của CBS, ông khiến Charlie Rose rớt hàm khi trình diễn giao hàng bằng máy bay không người lái. Chúc may mắn khi bay trên bầu trời thân thiện nếu chuyến bay đó thực sự xảy ra!

Bezos, giống như Steven Jobs, đã xáo trộn một quy trình, một phong cách sống ở Amazon. Một mẩu tin trên tờ New York Times ra ngày 15/8/2015, có tiêu đề "Bên trong Amazon: Vật lộn những Ý tưởng Lớn ở một Nơi Làm việc Bầm tím", đã đề nghị công ty của Bezos luôn luôn phải "thực hiện một thí nghiệm về khả năng công ty có thể đẩy nhân viên văn phòng đi bao xa, để giúp họ đạt được tham vọng mở rộng chưa từng có của công ty." Các tân binh được "yêu cầu phải quên hết những 'thói quen xấu' mà họ học được" từ những công việc khác, và khi họ "va vào tường" vì nhịp độ liên tục của kẻ ngáng đường này, họ được yêu cầu thực hiện giải pháp duy nhất là "Trèo qua tường". Hiện trạng không chỉ là kẻ thù ở Amazon mà nó là kẻ thâm thù. Nhân viên được khuyến khích "soi xét ý kiến của người khác trong các cuộc họp", họ được khuyến khích làm quen với cuộc sống công việc 24/7. Không chỉ là những email thường được gửi đến sau nửa đêm, mà sau đó họ còn nhận thêm các tin nhắn văn bản hỏi sao không trả lời email. Công ty thực sự "khoác lác" rằng nhân viên được tổ chức theo các tiêu chuẩn "cao vô lí". Cải tiến là điều cần thiết – và được thưởng bằng phần thưởng dưới dạng cổ phần. Tuy nhiên, chỉ cần không cải tiến là bạn sẽ được lựa chọn trong một quy trình mà cựu giám đốc nhân sự của Amazon miêu tả là "Thuyết tiến hóa của Darwin có mục đích".

Sự xáo trộn không điểm dừng đã tạo ra giá trị khủng khiếp ở Amazon và đã làm cho Bezos cũng như nhiều nhân viên của ông trở nên vô cùng giàu có. "Một phần là nhờ vào năng lực của công ty chiết lọc nhiều nhất từ nhân viên", các phóng viên tờ Times viết, "Amazon mạnh hơn bao giờ hết," với giá trị thị trường là 250 tỉ đô-la Mỹ và CEO Bezos, theo bình chọn của Tạp chí Forbes là người giàu thứ năm trên thế giới. Mặt khác, nhịp độ không ngừng nghỉ của hãng đã (theo lời một số người) dẫn đến "ung thư, sảy thai và các khủng hoảng cá nhân khác" cho một số nhân viên. Phóng viên Tờ Times trích lời một nhân viên, người "đã làm ở đó chưa đến hai năm" rằng "Bạn bước ra khỏi phòng họp và nhìn thấy một người đàn ông lấy tay ôm mặt. Hầu hết những người mà tôi từng làm việc cùng, tôi đã thấy họ khóc ngay tại bàn làm việc".

Khái niệm về nâng cấp – được phát triển và định nghĩa bởi ngành công nghiệp phần mềm, đã hình thành quan niệm cho rằng mọi sản phẩm sẽ không ngừng thay đổi để tốt hơn. Ở Microsoft, chúng tôi đã đặt ra khẩu hiệu: "Sản phẩm không bao giờ hoàn thiện." Hai mươi năm có lẻ trước đây, điều này nghe thật lạ, nhưng ngày nay nó lại trở nên đúng đắn với tất cả các sản phẩm công nghệ. Chúng không ngừng thay đổi và thay đổi để tốt hơn. Người tiêu dùng thấy trước sự xáo trộn thị trường đó. Chịu ảnh hưởng bởi những

yếu tố xáo trộn thị trường, người tiêu dùng yêu sự thay đổi, và sản phẩm công nghệ nào không chấp nhận thực tế này thì sản phẩm đó gặp rắc rối.

Ngày nay trong công nghệ không có kiểu kiểm soát đường trường (hay bất kì nơi nào khác). Các quy tắc thị trường được viết trên tấm bảng trắng bằng mực Sharpie dễ lau. Đó là trường hợp trong chiến dịch tranh cử tổng thống năm 2016. Các quy tắc truyền thống đều bị xóa sạch trên bảng bởi sự giận dữ, xa lánh và hoài nghi của cử tri. Và trong mọi thị trường tiêu dùng cũng tương tự, nỗi thất vọng của người mua hàng luôn được hồi đáp bằng sự thay đổi. Thay đổi là một sản phẩm hay một dịch vụ mới. Thay đổi là loại bia tươi mới. Là Uber và là Airbnb. Những ý tưởng mới có sức hút người tiêu dùng nhanh hơn bao giờ hết, với ngày càng nhiều người tiêu dùng hành động như những người đầu tiên thử sản phẩm, tự tin khi thử thứ mới nhất.

Thay đổi và xáo trộn phải là lẽ sống, là một phần của văn hóa công ty và là nhận dạng của bạn. Nếu bạn không thích, hãy đến trường học, nơi có thể là thành trì cuối cùng, hay ít nhất, là nơi cuối cùng mà sự thay đổi xuất hiện với vận tốc của dòng sông băng – đã từng chảy rất, rất chậm, chí ít là trước khi chúng ta nghe đến hiện tượng ấm lên toàn cầu. Trong mọi tình huống, sự thay đổi ở trường học chậm hơn rất nhiều hiệu ứng dẫm phải chảo dầu nóng chi phối các ngành khác, các thị trường và các khía cạnh trong văn hóa của chúng ta. Hãy nhìn Amazon liên tục thay đổi và lại thay đổi. Amazon duy trì các phân tử thị trường chuyển động. Theo lí thuyết, điều đó cũng tạo cơ hội cho người khác.

Kẻ xáo trộn vĩ đại khác của thập kỉ vừa qua chính là hãng nước uống tăng lực Red Bull. Trước đây chúng tôi từng ca ngợi họ về thành công Wee Willie Winkie "đánh trúng họ ở nơi họ không thành công". Khi không đạt được thỏa thuận phân phối theo các mạng phân phối độc quyền của các hãng đóng chai Coke hay Pepsi, họ đã tìm đến các công ty phân phối bia. Thị trường từ chối đó đã mở ra không gian cho một sản phẩm mới và một luồng doanh thu mới. Nó đã tạo ra bài toán giao hàng tới các cửa hàng rượu bia và cửa hàng tiện lợi thay vì giao đến siêu thị – nơi vốn là nhân tố quyết định trong chiến lược phân phối của Coke và Pepsi. Red Bull cuối cùng cũng tìm thấy ánh sáng khi quyết định định vị đồ uống của mình như loại thức uống kết hợp với rượu, nhờ đó cho phép giới trẻ nhảy quay cuồng cả đêm như một thói quen. Ngoài ra, Red Bull còn phát miễn phí sản phẩm cho nhân viên pha chế và phân viên phục vụ – những người cần tỉnh táo cả đêm khi khách hàng của họ đang nhảy tưng tưng.

Những quyết định tiếp thị này đã biến cho Red Bull trở thành thương hiệu đô thị huyền thoại, có chút nguy hiểm và bất hợp pháp.

Tại các cửa hàng tiện lợi, Red Bull đặt sản phẩm ở gần quầy tính tiền chứ không đặt trong tủ làm mát. "Tôi nghĩ mình sẽ lấy nước ngọt" là một quyết định mang tính mua hàng, còn "Tôi nghĩ mình có thể dùng một chút đồ tăng lực" lại là một yếu tố khác biệt đã củng cố mối tương quan và điểm khác biệt so với Coke và Pepsi – bạn có thể cảm nhận nguồn năng lượng đó! Hơn nữa, vì Red Bull không thể chạy quảng cáo và tài trợ cho môn thể thao lớn và uy tín – bởi Pepsi và Coke đã cản phá rồi. Họ bắt đầu phát minh ra môn thể thao của riêng mình: X-Games, chèo thuyền mạo hiểm, trò chơi cảm giác mạnh, nhảy dù từ nơi cao nhất thế giới (truyền hình trực tiếp), v.v. Điều hành Red Bulls nghĩa là suốt ngày chạy đi tìm ánh sáng.

**Đọc vị vấn đề để tranh luận**

Khi bạn giành quyền kiểm soát đối thoại thị trường hay đối thoại lãnh đạo trong công ty của mình, bạn kiểm soát các vấn đề cần tranh luận. Một lần nữa, chúng tôi cần nhắc bạn rằng tự phát không có nghĩa là bốc đồng hay liều lĩnh. Hãy sắp xếp các vấn đề. Là một ứng cử viên, Trump liên tục nhắc nhở báo chí trong suốt mùa tranh cử 2015 – 2016, không một ai đề cập vấn đề nhập cư cho đến khi ông ấy gọi tên nó trong buổi tranh luận đầu tiên trong năm của Đảng Cộng hòa. Một khi bạn có quyền kiểm soát đối thoại, bạn phải chủ động, đừng bao giờ tỏ thái độ đối phó. Để chắc chắn, bạn có thể phản ứng với cộng đồng hay các sự kiện công ty, nhưng bạn phải thừa nhận rằng tất cả những người khác cũng sẽ làm như vậy. Tốt nhất là đi tắt đón đầu. Kiểm soát tranh luận ư? Không phải đâu. Hãy đọc vị cuộc tranh luận.

Lập kế hoạch chiến thắng thật lâu trước khi trận đấu bắt đầu. Các luật sư luôn sống chết theo nguyên tắc: Đừng hỏi nhân chứng câu hỏi nếu chưa biết đáp án. Điều này cũng tương tự trong tranh luận chiến dịch. Đừng bao giờ đoán đáp án cho các câu hỏi về thị trường. Đừng phỏng đoán đáp án. Đừng đâm đầu vào lẽ thường. Hãy tìm ra câu trả lời, có như vậy bạn mới biết trước được.

Ngay trong quá trình sắp xếp các vấn đề, hãy sử dụng nội dung thông điệp trên tấm thiệp 8x12 của bạn để làm đề cương. Chủ đề của cuộc tranh luận mà bạn tham gia là định nghĩa các nguyên tắc đấu tranh trong cuộc bầu cử của bạn: Trong các vấn đề mà bạn nêu lên và trong nguyên tắc đôi bên cùng có lợi giữa bạn và các

bên liên quan. Tiêu điểm của tấm thiệp 8x12 của bạn nên giải đáp cho câu hỏi "Toàn bộ chiến dịch này là về cái gì?"

Nếu tất cả là về bạn thì khả năng cao là không thành công. Nó phải là về những người có quyền quyết định kết quả. Họ là những người liên quan giữ vai trò chủ chốt trong chiến dịch của bạn, bao gồm hội đồng quản trị, những người đồng cấp với bạn, các nhân viên khác, các nhà cung cấp chính, đối tác thị trường, các phương tiện thương mại và kinh doanh, các nhà phân phối và bán lẻ, cũng như các khách hàng và người tiêu dùng của bạn. Hãy tập trung vào họ theo những vấn đề mà bạn đưa ra. Hãy tập trung vào họ theo cách mà bạn giao tiếp với họ.

Rất có thể có ai đó sẽ lấy mất sáng kiến của bạn và chiếm quyền kiểm soát cuộc đối thoại. Điều đó thật tệ, nhưng chí ít nó cũng giúp cho nhiệm vụ tiếp theo của bạn trở nên rõ ràng hơn. Hãy nai lưng ra mà giành lại kiểm soát. Cách duy nhất để làm được việc này là thay đổi cuộc đối thoại. Vì thế tốt hơn hết bạn cũng cần sẵn sàng cho việc đó.

Mặc dù đối tượng của trò chơi này không phải là nhượng lại quyền kiểm soát đối thoại, mà là luôn dẫn dắt cuộc tranh luận. Việc này được thực hiện chủ yếu thông qua nội dung cơ bản trong các thông điệp của bạn. Vì vậy, bằng mọi cách có thể, hãy vạch ra bốn hoặc năm vấn đề chính từ các thông điệp trên thiệp 8x12 mà bạn sẽ sử dụng để xác định chiến dịch của mình. Ví dụ:

Chúng ta cần thay đổi phương pháp tiếp để cận thị trường. Thị trường đã thay đổi mà chúng ta thì chưa.

Chúng ta cần thúc giục, cổ vũ để đưa các ý tưởng mới ra thị trường.

Chúng ta phải nâng cao năng lực ngoài những thứ được đào tạo trong trường, bước ra khỏi vùng an toàn của mình để làm việc với những người đối đầu và các nhà phát minh.

Chúng ta cần đa dạng hơn – không chỉ là những cá nhân cần đa dạng hơn mà những ý tưởng, ý kiến và phương pháp tiếp cận cũng vậy.

Điều đó sẽ tạo ra một môi trường thân thiện với sự thay đổi, và đó là điều mà chúng ta cần.

Hãy vạch ra các vấn đề chính. Sắp xếp chúng giống như trò chơi cờ Caro: Đầu tiên chúng ta làm việc này, sau đó việc này, sau đó việc

này. Không hội ý riêng. Bạn cần xác định bản chất của chiến dịch trước. Bản chất tương đồng và khác biệt luôn luôn quan trọng.

Sau đó, cần xác định thời gian, việc này cũng rất quan trọng.

**Xác định thời gian**

Khi thị trường hoặc công ty của bạn bắt đầu phản ứng lại với sự thay đổi đầu tiên trong đối thoại – sau khi đã cố phớt lờ hay phủ nhận nó – bạn cần đưa ra sự thay đổi thứ hai. Đó là việc bạn bắt kịp thay đổi như thế nào. Ngay khi bạn chợt nhận ra trong cuộc đua, ý tưởng thứ hai hoặc thứ ba đang được chú ý, bạn hãy đưa ra ý tưởng thứ ba.

Đây là cách Mickey Drexler mãi mãi thay đổi nhịp độ của ngành phân phối bán lẻ khi ông đang điều hành Gap. Hồi đó đối thủ cạnh tranh chính của ông là các trung tâm thương mại lớn. Nhịp độ thay đổi của họ là "tựu trường"... "nghỉ lễ"... "thời trang xuân"... "hè"... "tựu trường". Tất nhiên, xen vào đó là những chương trình giảm giá do không bán hết trong các sự kiện tổ chức định kì đó. Quá chậm chạp. Quá nhàm chán. Vì thế Mickey bắt đầu thay đổi hoạt động buôn bán của các cửa hàng Gap hàng tuần. Ông không ngừng thay đổi mọi thứ theo hướng đi lên. Phải nhắc lại với bạn rằng không có điều gì cực đoan cả, vẫn là chiếc áo vải flannel có logo và chiếc quần ka-ki cho nam và thời trang Casual nữ. Nhưng với những người trẻ đi dạo khắp trung tâm thương mại, thì cửa sổ và cửa ra vào rộng rãi của các gian hàng Gap luôn mang đến cảm giác xao nhãng tự nhiên – và nó cũng như sự xáo trộn. Đó là sự xáo trộn liên tục đẩy khách hàng tránh xa các trung tâm thương mại. Lúc Mickey để lại Gap cho J.Crew, ngành may mặc đã chấp nhận nhịp độ thay đổi của ông, và các ông lớn thì thất bại.

**Đoán trước/Căng thẳng**

Khi bạn duy trì kiểm soát đối thoại bằng cách xáo trộn liên tục, bạn tạo ra chất lượng quan trọng cho thương hiệu của bạn, thứ gì đó vượt ra khỏi những điều cơ bản về hình thức/nhận thức, sự liên quan, sự khác biệt, sự tín nhiệm và hình tượng. Đó là tiên đoán, như trong câu hỏi: "Họ sẽ nghĩ gì tiếp theo?"

Rất lâu sau khi Steven Jobs qua đời, Apple vẫn có chất lượng thương hiệu này. Đó là điểm đáng chú ý. Nó tạo ra ánh hào quang "Hãy tỉnh táo bởi điều thú vị sắp xảy ra" quanh thương hiệu của bạn – thương hiệu sản phẩm hoặc thương hiệu cá nhân. Nó khiến khách hàng không chỉ nhìn bạn ở thì hiện tại, mà còn dự đoán

bạn ở tương lai. Nhìn chung, đó là một dự đoán tích cực – dù cũng không sai khi nói rằng các công ty truyền hình cáp độc quyền và các hãng hàng không lớn chẳng tạo ra thứ gì khác ngoài dự đoán tiêu cực. Đó không phải là "Họ sẽ nghĩ về cái gì tiếp theo?" mà là "Nghĩ cái gì bây giờ?" hay "Giờ thì sao?" Chắc chắn là nhiều chính trị gia và phần lớn cử tri Mỹ cảm nhận được dự đoán tiêu cực được tiên liệu bởi cả hai đảng chính trị lớn: "Lại nữa rồi." Nhưng nếu bạn có thể khiến khán giả là những cử tri hay các bên liên quan tham gia vào quá trình xáo trộn tích cực, họ sẽ luôn mong chờ ở bạn điều mới mẻ tiếp theo. Và thưa các bạn, đó chính là vàng.

**Nghệ thuật xáo trộn**

Lịch sử gần đây của các cuộc tranh luận tổng thống tại Mỹ đã mang đến nhiều bài học về nghệ thuật xáo trộn. Nó xuất hiện dưới hình thức nói năng lanh lợi, nhận xét nhanh nhạy và sắc bén, lối đối đáp tự nhiên mà hiếm khi tự nhiên thực sự. Các nhà lãnh đạo chính trị đánh bóng và chuẩn bị các cách diễn đạt của mình với hi vọng có cơ hội sử dụng chúng. Có thể bạn vẫn nhớ một số trường hợp tương tự:

Ronald Reagan, nói khi tranh luận với Tổng thống Jimmy Carter năm 1980: "Ông hãy tự hỏi mình, 'Giờ ông có khá hơn chính mình của bốn năm trước không? Với ông việc đến và mua đồ trong các cửa hàng có dễ hơn bốn năm trước không? Ở đất nước này tỉ lệ thất nghiệp đang cao hơn hay thấp hơn bốn năm trước? Người Mỹ bây giờ có còn được kính trọng trên khắp thế giới như trước không?"

Phó Tổng thống Walter Mondale, nói khi tranh luận với Thượng nghị sĩ Gary Hart năm 1984: "Khi tôi biết đến các ý tưởng mới của ông, tôi chợt nhớ đến quảng cáo "Thịt bò đâu rồi?"

Cuối năm đó, Ronald Reagan đã tranh luận với ứng cử viên Mondale, ngay cả khi một số người đang phàn nàn rằng Reagan, lúc đó 73 tuổi, đã quá già để tranh cử lần nữa. Sau khi phó tổng thống Mondale tuyên bố mình có ưu thế về tuổi tác, Reagan đã tuyên bố, "Tôi muốn các bạn cũng biết rằng tôi sẽ không để tuổi tác trở thành vấn đề của chiến dịch này. Tôi sẽ không khai thác sự trẻ tuổi và thiếu kinh nghiệm của đối thủ vì mục đích chính trị."

Chiến dịch năm 1988 cũng có vài điều hay ho. Ví dụ, trong cuộc tranh luận chức phó tổng thống, Thượng nghị sĩ Đảng Dân chủ Lloyd Bentsen đấu với ứng viên Đảng Cộng hòa Dan Qualye, người này còn kém khôn ngoan hơn khi đem chất trẻ trung của mình ra

so sánh với JFK:

• Quayle: “Tôi cũng có nhiều kinh nghiệm trong Quốc hội như Jack Kennedy khi ông ấy chạy đua chức tổng thống.”

• Bentsen: “Tôi có biết Jack Kennedy; Jack Kennedy là một người bạn của tôi. Thượng nghị sĩ, ông không phải là Jack Kennedy.”

Trong các cuộc tranh luận tổng thống của Đảng Dân chủ năm đó, Bernard Shaw của CNN đã bắt đầu với một câu hỏi cho Michael Dukakis gây xôn xao. “Thưa Thống đốc, nếu vợ ông Kitty Dukakis bị hãm hiếp và giết hại, liệu ông có ủng hộ hình phạt tử hình kẻ giết người không?”

Câu trả lời của Dukakis khô khốc và lạnh lùng như một tảng đá. “Không, tôi không ủng hộ, Bernard ạ. Và tôi nghĩ anh biết trong suốt cuộc đời mình, tôi đã và đang phản đối án tử hình. Tôi không thấy có bằng chứng nào cho thấy hình phạt này là có tác dụng ngăn ngừa, và tôi nghĩ có nhiều cách tốt hơn và hiệu quả hơn để xử lí tội phạm bạo lực.”

Thống đốc Mario Cuomo, khi được hỏi câu hỏi tương tự về vụ án hiếp và giết vợ ông, nói rằng, “Tôi sẽ lấy một cây gậy bóng chày. Tôi sẽ tìm cho ra tên sát nhân đó. Và tôi hi vọng ai đó sẽ tìm ra tôi và ngăn tôi lại trước khi tôi đánh chết tên khốn đó.”

Mặc dù Dukakis chiến thắng ở vòng đề cử, nhưng kể từ lúc đó ông đã bị tổn thương ghê gớm, khi ông nhận đấu với George H. W. Bush, và quan trọng hơn, là Roger Ailes người quản lí chiến dịch của Bush.

“Ồ, xin lỗi!” là nhận xét không thể quên và không thể thay đổi của Thống đốc Rick Perry trong các cuộc tranh luận của Đảng Cộng hòa năm 2012. Ông đã tuyên bố rằng, nếu trở thành tổng thống, ông sẽ ngay lập tức xóa bỏ ba cơ quan chính phủ, ông ta liệt kê hai cơ quan, sau đó lúng túng và thừa nhận mình không thể nhớ tên của cơ quan thứ ba. Và mặc dù Perry đã rút khỏi cuộc đua chức tổng thống năm 2016, nhưng ông đã đấm trúng Donald Trump bằng một cú móc trái tuyệt đẹp và thông minh: “Chúng ta không cần một người học việc trong Nhà Trắng. Ngay lúc này chúng ta đã có một người học việc rồi.”

Những câu này có vẻ ít hơn nhiều so với những nhận xét dí dỏm hấp tấp, nhưng ý nghĩa thực sự của chúng là cách nói được thiết kế sao cho chiếm quyền kiểm soát cuộc đối thoại và làm xáo trộn dòng lí luận và thuyết phục của đối thủ. Chúng kéo khán giả ra

khỏi lối mòn mà ứng cử viên khác đang dẫn dắt họ. Khi xây dựng thông điệp của riêng mình, hãy nghĩ về cách bạn có thể chuẩn bị phản ứng để chớp thời cơ, tương tự như đối phó với các phản ứng hay chỉ trích mang tính cạnh tranh. Cú đấm trả có tác dụng trong kinh doanh và chính trị cũng như trong quyền anh. Nghe có vẻ tự nhiên, nghĩa là hơi giống tự khám phá thực tại. Nếu bạn muốn sắp đặt thực tế – và đó là điều mà người chiến thắng làm – hãy tập ra đòn bất ngờ. Bạn càng chăm chỉ chớp lấy cơ hội bao nhiêu, thì nó sẽ càng tự nhiên hơn bấy nhiêu.

# Bước 8
# Trên đà phát triển

Làm những điều khả thi và bước những bước trong khả năng, đẩy mạnh tiến công lên phía trước, quán chiếu bản thân và tạo độ khẩn cấp.

Big Mo[22], hay động lực tích cực (động lực dương), là thứ thuốc mạnh nhất không thể chối cãi của loài người, dù đó là thứ thuốc hợp pháp hay bất hợp pháp. Nó kích hoạt adrenaline, giải phóng endorphin, thăng hoa mọi giác quan và làm bản năng nhạy bén hơn. Nhờ động lực này mà một đội ngũ hay một tổ chức giành được thắng lợi là điều đương nhiên. Dù những thứ thuốc dởm được quảng cáo như thần dược giúp tăng hiệu suất vẫn luôn tồn tại thì Big Mo lại là đồ thật. Nó là ông tổ, đồ thật của mọi loại đồ thật.

*[22] Big Mo hay còn gọi là Big Momentum, là động lượng hành vi diễn ra ở phạm vi rộng. Khái niệm này ban đầu được sử dụng trong các sự kiện thể thao ở Mỹ những năm 1960 như là một loại động lượng có tác động lên phong độ của đội. Đội nào chiến thắng thì được gọi là có "The Big Mo". Từ đó trở đi khái niệm này được mở rộng ra mang ý nghĩa là lực phát động trong các chiến dịch tranh cử chính trị, các chuyển dịch xã hội, chu kì kinh tế và bong bóng tài chính.*

Có âm thì phải có dương, và bạn cần hiểu rằng động lực cũng có hai loại, dương và âm. Và không may là động lực âm cũng có uy lực gần ngang ngửa Big Mo. Chẳng qua là nó tác dụng ngược lại. Nó hút kiệt sức mạnh, sự giảo hoạt và lanh lợi của một đội ngũ hay một công ty. Nó chính là thứ đá Kryptonite của Siêu nhân.

Nắm bắt và duy trì động lực dương so với động lực âm chính là nét khác biệt giữa sự thành bại của một chiến dịch.

Động lực Âm: Chiến dịch tranh cử tổng thống năm 1988 của Dukakis được coi như một ví dụ điển hình về mối đe doạ của thứ động lực âm. Bạn có đủ lớn tuổi để nhớ được đoạn phim có hình ảnh Mike Dukakis ngồi trên chiếc xe tăng và đội một chiếc mũ bảo hộ quá khổ đến kịch cỡm và nụ cười tự mãn nhưng bối rối không? (Nếu không thì chắc hẳn bạn đủ trẻ để có thể tự tìm trên YouTube). Hình ảnh đó là nguyên mẫu của đội ngũ tranh cử lồng tiếng cho bộ phim The Gang That Couldn't Shoot Straight. Mà thật ra đây là nhận xét hào phóng thái quá. Họ như súng không đạn vậy. Họ là thành viên của Uỷ ban Quốc gia Đảng Dân chủ với đầy những Big Mo, vậy mà lại để cho nó bị rút kiệt và biến thành động lực âm khi chiến dịch cứ lững lờ trôi, và để Roger Ailes cố vấn cho George H. W. Bush về nghệ thuật nắm quyền và duy trì kiểm soát cuộc đối thoại.

Động lực Dương: Chiến dịch tranh cử tổng thống năm 1992 của Clinton với trọng tâm là "Chính là kinh tế, đồ ngốc ạ" được xem là ví dụ điển hình của một động lực mang tính kỉ luật, sáng tạo và hướng về phía trước. Với sự hậu thuẫn của Big Mo, đội ngũ tranh cử của Clinton đã đánh bại đối thủ là tổng thống đương nhiệm George H. W. Bush – người trước kia từng thổi bay Dukakis ở chiến dịch tranh cử trước.

Như đã từng đề cập, có một sự thật thú vị về những chiến dịch đối nghịch này đó là chúng hầu hết đều được thực hiện bởi cùng một đội ngũ, cùng những chính trị gia. Đáng lẽ kết quả mà họ tạo ra không quá khác biệt đến vậy. Dukakis bại, Clinton thắng. Điều này đã chứng minh được tầm quan trọng của thuật lãnh đạo trong việc tạo ra động lực dương – hoặc động lực âm. Giống như Dukakis đã nói một câu sỉ nhục về chính quyền của Reagan, được dịch ra từ câu thành ngữ cổ Hy Lạp: "Cá ươn từ đầu ươn xuống." Người lãnh đạo là người dẫn đầu. Họ là người tạo ra động lực – là người bơm thứ adrenalin tích cực hoặc cũng là người mang tới động lực tiêu cực không khác gì con cá ươn đầu.

Người lãnh đạo là người dẫn đầu. Người lãnh đạo tạo ra động lực. Họ tạo động lực bằng cách nói chuyện, duy trì hoặc nắm lại quyền kiểm soát các cuộc đối thoại chiến dịch của quá trình tranh cử kéo dài hàng tháng trời của Mỹ.

Hiếm có chuyện bạn có thể phóng hết tốc lực kể từ lúc tuyên bố khởi động cho tới ngày Bầu cử. Thực sự là hiếm có chiến dịch nào có thể diễn ra mà không vài lần phải dừng nghỉ giữa chặng đua cả. Phần lớn mọi chiến dịch đều là một chuỗi những sự kiện rời rạc, mỗi sự kiện đại diện cho khả năng tăng tốc, giảm tốc hoặc đi lùi.

Hầu hết những người lãnh đạo có tài đều tận dụng cơ hội tăng tốc bằng cách giành quyền kiểm soát cuộc đối thoại, duy trì nó hoặc lấy lại quyền kiểm soát. Họ lãnh đạo một chiến dịch bằng sự nỗ lực không ngừng để nó luôn tiến về phía trước càng nhanh càng tốt.

Hillary Clinton có động lực ngay từ đầu chiến dịch năm 2008 của bà. Trên thực tế, việc tranh cử của bà được đông đảo mọi người coi là điều "hiển nhiên". Nhưng chiến dịch của bà lại mắc phải một sai lầm nghiêm trọng về chiến lược, và nó đã kìm hãm mọi nỗ lực của bà và trao giai đoạn khởi đầu đó cho một Thượng nghị sĩ nhiệm kỳ đầu - Barack Obama. Chiến lược gia cho chiến dịch của bà, Mark Penn, đã xem cùng một nghiên cứu mà các chính trị gia khác cũng xem trong năm đó. Bản nghiên cứu nói rằng người Mỹ muốn có một sự thay đổi căn bản tại Washington. Thay vào đó Penn lại lựa chọn định hình cho Clinton dựa trên kinh nghiệm chính trị rộng lớn của bà. Không hề vô lí tẹo nào. Rốt cùng thì có gì là sai khi có kinh nghiệm cơ chứ – lại còn là kinh nghiệm rộng lớn? Cái có thể – và thực tế đã sai đó là những người bỏ phiếu đã nói rằng họ muốn có sự thay đổi. Clinton thì có kinh nghiệm, nên cứ để mặc cho chiến dịch của Obama thay đổi. Ông ấy có thể sẽ trở thành vị Tổng thống Mỹ gốc Phi đầu tiên. Nhưng bà ấy có thể sẽ trở thành nữ Tổng thống đầu tiên. Bà ấy đáng lẽ đã có thể chơi tấm thẻ thay đổi đó một cách hợp lí và hiệu quả như đội ngũ của Obama đã chơi. Liệu Hillary Clinton có phải là nạn nhân của một lời khuyên tồi không? Hãy nhớ rằng, ứng cử viên chính là CEO của chiến dịch. Đó là sai lầm của Penn, nhưng CEO Hillary lại phải chịu trách nhiệm về sai lầm đó.

Một vài chiến dịch bị mất động lực và rồi lại đạt được. Việc này diễn ra trong rất nhiều chiến dịch tranh cử tổng thống. Các ứng viên trải qua giai đoạn thất bại rồi lại trở lại thành công rực rỡ. Đó là lí do mà Bill Clinton được gọi là "Anh chàng lội ngược dòng".

Trong kinh doanh, những định luật tương tự về thay đổi cũng được áp dụng. Chiến dịch lãnh đạo sẽ phải sử dụng những dự án, các sáng kiến về cạnh tranh, các thách thức và khủng hoảng như những cơ hội giúp đạt được và tăng tốc động lực. Sẽ có những lúc tạm lắng và cũng sẽ có những đợt cuộn trào cạnh tranh, nhưng trong lĩnh vực chính trị, người lãnh đạo phải tận dụng mọi cơ hội để có thể truyền được động lực. Trong kinh doanh, chỉ cần nhấc chân ra khỏi chân ga thôi là bạn đã mất đi lợi thế cạnh tranh, nó chính là lợi thế mà bạn cần phải thức tỉnh. Điều đó có nghĩa là bạn cần làm bất cứ cái gì có thể để giành lại động lực.

Động lực là thứ thần kì. Và như mọi trò ảo thuật khác, mục tiêu trong việc tạo động lực chính là làm sao cho nó đơn giản, tự nhiên và thân thuộc. Điều này đòi hỏi sự nỗ lực lớn và cần có sự luyện tập thường xuyên.

**Làm điều Khả thi**

Như đã giới thiệu sơ qua ở Bước 1, "Làm điều Khả thi" không chỉ là một khái niệm căn bản của những chiến dịch đối đầu, nó chính là phương thức khả dĩ nhất để có thể đạt được động lực tích cực cho chiến dịch của bạn.

Trước hết, "Làm điều Khả thi" nghĩa là tập trung mọi nguồn lực để sử dụng cho những vấn đề quan trọng nhất. Bạn sẽ muốn tạo dựng một nền văn hoá tinh gọn. Tác giả Arthur Conan Doyle của tiểu thuyết Sherlock Holmes đã từng thực hiện chế độ ăn kiêng – vào thời điểm trước khi chuyện ăn kiêng trở thành mốt như bây giờ, và lúc ấy nó bị coi là thứ lập dị. Lí do của ông là: "Sự thiếu thốn khiến cho các giác quan nhạy bén hơn."

Bạn sẽ muốn đội ngũ của mình cảm thấy sự tinh gọn và không đủ đầy. Hãy đảm bảo rằng họ luôn bắt đầu mọi việc bằng nguyên tắc thực hiện mọi thứ với phương châm làm hiệu quả hơn với ít nguồn lực hơn. Hãy ghét sự lãng phí và hãy khiến cho thành viên nhóm của bạn biết ghét lãng phí.

Khi các hacker đột nhập vào tài khoản của những ngân hàng lớn, chúng sẽ không rút toàn bộ số tiền cùng lúc như cách tên trộm nhà băng khét tiếng thường làm. Thay vào đó chúng sẽ dành ra hàng tháng trời để thiết lập cách bòn rút tiền từng chút, từng chút một, thường sẽ không ai phát hiện ra, hoặc là không bị phát hiện cho tới khi quá muộn. Các hệ thống an ninh của những ngân hàng lớn có vẻ xem vài triệu đô-la chỉ là thứ chênh lệch ngu ngốc.

Thứ hai, "Làm điều Khả thi" nghĩa là không bao giờ hướng tới những mục tiêu bất khả thi hoặc ngay cả những mục tiêu có độ chắc chắn không cao. Như một quảng cáo đã nói, "Hi vọng không phải là chiến lược." Thứ mà một số tập đoàn và ban cố vấn lãnh đạo tập đoàn gọi là "mục tiêu mở rộng" – vốn được xem là thứ khát vọng có gian khổ mới có thành công, thường đem lại kết quả ngược với mong đợi. Thay vì khiến cho nhân viên thấm nhuần nguồn năng lượng và sự tập trung, thì những mục tiêu đó có thể sẽ làm mất đi hoặc làm suy kiệt những phẩm chất vô cùng quan trọng đó. Khi người lãnh đạo đưa ra một mục tiêu khó với tới, việc không đạt được mục tiêu sẽ khiến cho cả tổ chức bị nhụt chí, và

khi đó sự cạnh tranh sẽ mạnh hơn. Người ta thường hay có câu rằng: "Người ta nói không làm được việc đó... và thế là không làm được thật."

Chuyện này rõ ràng cũng tương tự trong chiến tranh, nhất là khi người đặt ra mục tiêu là các chính trị gia chứ không phải các chiến binh. Và nó cũng tương tự trong cạnh tranh nội bộ. Đừng với quá cao. Đừng hứa hão.

Như đã mô tả trong Bước 4, việc đảm bảo chiến lược đứng sau nguyên tắc "Làm điều khả thi", đó là làm bất cứ điều gì có thể để mang đến động lực cho đội ngũ của bạn. Động lực sẽ sinh ra động lực. Do vậy tốt nhất bạn nên bắt đầu với những mục tiêu thật đơn giản. Hãy nhặt những trái nằm trên mặt đất trước khi nghĩ tới việc đi hái những trái trên cành.

Chúng tôi xin lỗi vì lần này lại đưa ra mối tương đồng trong môn bóng bầu dục, nhưng vì (a) những ví dụ tương đồng trong thể thao cứ xuất hiện một cách tự nhiên mỗi khi nhắc tới bất kì tình huống cạnh tranh nào, và (b) bởi cả hai chúng tôi đều là những cựu vận động viên hết thời. Huấn luyện viên huyền thoại Woody Hayes của đội Ohio State nổi tiếng bởi triết lí chiến lược thi đấu của mình. Ông gọi nó là "3,5m và một đám mây bụi". Thực tế thì ông ấy ghét những quả chuyền bóng, và ông từng nói rằng: "Khi bạn chuyền bóng thì có thể xảy ra ba điều, và hai trong số đó là tiêu cực."

Khái niệm "3,5m và một đám mây bụi" là cách tư duy rất hay khi khởi động một dự án hoặc để chống lại bất kì thách thức nào trong kinh doanh. Đừng bắt đầu ngay bằng những cú chuyền dài thật dài. Hãy cứ thực hiện một số cú chuyền lên thôi. Cứ để bóng được chạm đất. Mỗi lần bạn tiến thêm được 1m thì bạn lại đạt được truyền động và đội ngũ của bạn lại có thêm năng lượng và quyết tâm. Khi đó thì 3,5m tiếp theo sẽ trở nên dễ dàng hơn.

Việc thiết lập mục tiêu phải làm sao thật đơn giản, có khả năng đạt được và đội ngũ của bạn phải theo dõi một cách rõ ràng. Hãy quên những kế hoạch dài hạn đi. Đó là chuyện mà các nhà cố vấn quản lí phải lo. Còn bạn cần một động lực tức thì. Hơn nữa, tạo dựng động lực là cách duy nhất bạn có thể đạt được những mục tiêu dài hạn của mình.

Hãy thiết lập những mục tiêu khiêm tốn nhất với những kì vọng ít nhất. Sau đó bạn có thể ăn mừng cho từng chiến thắng. Hãy quên mấy kỉ niệm chương cho trẻ con đi, thay vào đó hãy ghi

nhận và cảm kích từng thành công có được trên con đường hướng tới mục tiêu cuối cùng. Bạn sẽ khiến cho nhân viên của mình và những người đánh giá thành tựu của bạn có cảm giác thành công đó to lớn hơn, bằng cách định nghĩa các mục tiêu một cách khiêm tốn và sau đó là thực hiện chúng thật xuất sắc.

Cảnh báo: Việc cân nhắc khi tạo dựng những mục tiêu khả thi không có nghĩa là bạn không được định nghĩa thành công sau cùng như một Điều-Vĩ-Đại và Vì- Một-Thế-Giới-Tốt-Đẹp-Hơn cho các cổ đông. Hãy đảm bảo rằng bạn đã liên kết từng mục tiêu với mỗi thành công tương ứng, như đánh dấu từng chặng đường trên con đường đi tới Điều-Gì-Đó-Vĩ-Đại. Hãy cứ tập trung hướng về vạch đánh dấu tiếp theo.

Trong quá trình định nghĩa đích đến cho những nỗ lực của bạn như một mục tiêu vĩ đại và xuất sắc mang lại món hời lớn cho các cổ đông, hãy nhắc tới những thành viên trong đội ngũ và trong tổ chức của bạn như những người tham gia hoạch định đích đến cuối cùng. Chúng tôi cùng nhau đi tới đó!

Việc nhắc tới họ còn có nghĩa bạn cho họ quyền làm chủ những kết quả đạt được và họ sẽ nỗ lực hơn nữa để có được những kết quả đó. Và điều này lại cho phép họ làm chủ chiến lược hay chính là lộ trình vươn tới đích đến cao nhất mà chính bạn là người đã vạch ra. Trong quá trình xây dựng mục tiêu và chiến lược để đi đến đích, hãy huy động đội ngũ của bạn tham gia. Họ sẽ được chuẩn bị trước cho việc chịu trách nhiệm đối với các kết quả nếu họ cùng chủ động tạo dựng mục tiêu thúc đẩy thành công. Sự hợp tác tự thân nó đã tạo ra năng lượng.

## THEO DÕI TIẾN ĐỘ TỪNG NGÀY MỘT

Như chúng tôi đã nói, bạn phải lên kế hoạch cho những thay đổi sắp tới – hi vọng là vậy, bởi bạn đang tạo dựng những thay đổi đó – vào ngày mai, chứ không phải vào ngày mai của năm năm sau. Việc theo dõi tiến độ mỗi ngày là rất quan trọng trong việc tạo dựng và củng cố sự nhận thức trong tổ chức của bạn, rằng mỗi hành động thường nhật sẽ đem lại kết quả. Hãy nhớ những yêu cầu hành động đơn giản của Mike Roberts và Frank Vizcarra trong việc dẫn dắt McDonald's ra khỏi sự quên lãng đó là:

- Chúng ta đang làm sai điều gì?

- Chúng ta đang làm đúng điều gì?

- Chúng ta sẽ làm gì tiếp theo?

Quay trở lại đầu những năm 2000, chúng ta có thể đặt kế hoạch cho 60 ngày tiếp theo. Nhưng giờ thì thang thời gian đó lại trở nên thật xa xỉ.

Hãy tập trung sự chú ý của thành viên nhóm vào các kết quả của hôm nay và ngày mai. Giữ cho họ luôn tập trung và hướng về phía trước. Ăn mừng những bước tiến nhỏ bé khi đi đúng hướng. Đó chính là sự tiến bộ hàng ngày, và thực sự thì động lực mà nó tạo ra không chỉ là chủ đề cho những lời động viên xuất sắc nhất mà chính bản thân nó đã là những lời động viên rồi. Sau vài ngày tiến bộ thì bạn thậm chí sẽ không còn phải nhắc nhở nhóm của mình là "cố nốt CÁI NỮA thôi!"

Pat Mulhearn – Giám đốc công ty điện thoại thông minh mới MSS (Mobile Search Security), người bạn của chúng tôi chính là một sản phẩm của chính trị vừa mới đây đã mang lại cho chúng tôi một ý tưởng tuyệt vời cho bất kỳ ứng viên tổng thống nào: Hãy hứa rằng đất nước này sẽ tiến bộ từng ngày trong việc trả dần được món nợ hàng triệu tỉ đô. Từng ngày! Cử tri, cán bộ nhân viên và khách hàng muốn được biết những việc đang đi đúng hướng. Một trong những tiêu chí nghiên cứu quan trọng trong các bản khảo sát của những công ty thăm dò ý kiến như Gallup hay Rasmussen chính là "đúng hướng/sai hướng". Đó chính là cách để thể hiện mỗi ngày cho mọi người thấy rằng đất nước mình đang đi đúng hướng hay là sai hướng.

Hãy đảm bảo rằng đội ngũ của bạn biết, công việc thường ngày họ làm không phải là việc giao-cho-có, mà là việc tạo ra những điều không tưởng. Mà bạn đừng nhầm với cái từ "không tưởng" trong câu khẩu hiệu của những công ty độc quyền thị trường nhé. Tại Core Strategy Group, chúng tôi có câu khẩu hiệu không chính thức của tập đoàn đó là "Làm điều không tưởng."

**CHO GÌ NHẬN NẤY**

Ở hầu hết các thị trường, trái ngọt rơi trên đất lại thường bị các công ty độc quyền bỏ lại, họ không nhặt nó lên, phần lớn là bởi họ nghĩ rằng nó không quan trọng. Vì lí do nào đó, đã từ rất lâu rồi họ quyết định sẽ né tránh một số sản phẩm, đề nghị kinh doanh giá trị, các khu vực địa lí hay một số đối tượng khách hàng nhất định. Chắc chắn là họ đã có những lí do nội bộ hợp lí cho mỗi lần ra quyết định của mình. Ngày nay thì những lí do hợp lí đó đã có vẻ đúng như bản chất của nó: Không hợp lí một chút nào. Nhưng những ông lớn hiếm khi nhìn theo chiều hướng mới.

Pepsi và Coke lo sợ các nhà thi hành luật cho rằng họ đã đi quá giới hạn nếu họ giới thiệu loại nước uống tăng lực – khi mà trước đó thương hiệu của họ đã rất quen thuộc với đường và cafeine. Thế là họ không thử sản xuất. Ôi trời! Thế là cơ hội nhiều tỉ đô-la mở ra cho Red Bull, 5 Hour Energy và các hãng khác nhảy vào, trong khi đó các nhà thi hành luật vẫn ngồi yên. (Chắc là tại họ đang cần một liều nước tăng lực).

Những ngân hàng đầu tư lớn, lâu đời đã từ chối ý tưởng tạo dựng thị trường cho các loại trái phiếu rác[23] bởi như vậy thì thật là không phù hợp và khó coi. "Rác chỉ dành cho dân Do Thái", đó là lời giải thích trong phòng kín của một lãnh đạo cấp cao của một ngân hàng. Thế rồi một người (Do Thái) có tên Michael Milken[24] đã chấp nhận lời đề nghị đó. Ông ấy không sáng chế ra loại trái phiếu này nhưng lại có công phổ biến và thương mại hoá một cách rộng rãi ý tưởng mà ông ấy gọi là "trái phiếu lãi suất cao". Năng lượng và phát minh của người đàn ông này đã dân chủ hoá nguồn vốn của công ty. Nó là chất xúc tác cho sự bùng nổ của các công ty khởi nghiệp và phát minh. Nó khuấy động hàng loạt thị trường. Và đến ngày hôm nay, cho dù nó được gọi là gì đi nữa, thì tất cả các ngân hàng đầu tư đều có những phòng ban lớn phụ trách loại trái phiếu lãi suất cao này.

*[23] Loại trái phiếu này được gọi là Junk bond. Đây là trái phiếu có xếp hạng tín nhiệm thấp, thường tiềm ẩn nguy cơ vỡ nợ và được chào bán với lợi tức cao hơn.*

*[24] Nhà tài chính, nhà đầu cơ và nhà từ thiện người Mỹ, là người phát triển thị trường trái phiếu lãi suất cao.*

Khi Henry Ford II vẫn còn là CEO của Công ty Ô tô Ford, ông nhìn ra ngoài bãi đỗ xe ô tô và thấy chất đầy những chiếc xe như Gran Torino, Lincoln Continental, Mercury Marquis. Ông đã đưa ra một lời tiên tri đầy mãn nguyện rằng, "Dân Mỹ sẽ không bao giờ lái xe nhỏ cả!" Xin chào mừng tới nước Mỹ, chào mừng Toyota, Nissan, Honda, Mazda, Kia và Hyundai.

Danh sách còn dài nữa. Cứ mỗi một mô hình như Uber, Airbnb và Snapchat ra đời tương đương với một cơ hội mà những ông lớn đó xem thường, bỏ qua hoặc thậm chí là chưa bao giờ tưởng tượng ra. Những công ty đối đầu thì ngược lại, họ biết chớp lấy thời cơ, và họ đã học được cách dựa vào những công ty độc quyền để tận dụng cơ hội.

Hãy khuyến khích đội ngũ của mình xác định những cơ hội mở

trên thị trường, nhất là những cơ hội mà công ty bạn thường sẽ phớt lờ vì một lí do nào đó. Có thể bạn đã xoá tên một số khu vực địa lí hoặc thành phần dân cư khỏi danh sách cho vay. Có thể bạn đang mắc kẹt với việc phân phối hoặc các chuỗi cung ứng truyền thống sắp trở nên quá lỗi thời so với công nghệ mới và lối tư duy mới. Có thể bạn vừa mới ngủ quên trên bục vinh quang của mình.

Nếu bạn là một nhà lãnh đạo thị trường thì sẽ có khả năng sự kế thừa và những mê tín thị trường của công ty của bạn đã, đang và sẽ tiếp tục tạo nên những cơ hội cho các công ty đối đầu. Đó là lí do tại sao bạn nên xây dựng những đội ngũ đặc biệt, cống hiến hết mình để đánh bại bạn trên thị trường, bằng cách nảy ra ý tưởng tiếp theo trước bạn. Đây là một cách tuyệt vời để thay đổi mạnh mẽ lối tư duy của bạn. Hãy tấn công nó!

Hãy thiết lập các đội nhóm đối đầu của bạn tại nơi mà bọn họ thuộc về: bên ngoài khuôn viên trường học. Chúng tôi gọi đó là Đổi mới Nhà vệ sinh ngoài trời. Đừng lo là như vậy sẽ xúc phạm họ. Đừng lo về việc họ sẽ nghĩ rằng bạn đang xỉ nhục họ là bị đi đày ải. Hãy cho ra rìa những nhà cải cách tận tâm ấy để đảm bảo rằng họ sẽ không bị ám ảnh (hoặc bị ảnh hưởng) bởi nền văn hoá của những công ty đang thịnh hành. Một ý tưởng thậm chí còn tốt hơn nữa có thể là gọi cho Bob Shapiro, Nick Rosa và Steve Engleberg thuộc công ty Sandbox Industries để tìm cho ra hai đứa trẻ trong gara. Bất kể là chúng đang ở đâu trên thế giới này, có thể chúng đã chuẩn bị sẵn một bản đề xuất về việc chúng ta có thể sẽ bị đẩy ra rìa của dự án.

Nếu doanh nghiệp của bạn là một công ty đối đầu, vậy đời cho gì thì nhận nấy. Hãy cứ thực hiện nó kiên trì cho tới khi những công ty độc quyền lớn bắt đầu hành động để dập tắt nguồn lực đó. Nhưng thường là họ chẳng bao giờ làm thế. Để cho chắc chắn, nếu họ có làm điều đó và khi thực hiện nó, họ sẽ lại mở ra thêm nhiều cơ hội khác nữa cho bạn. Hãy chơi ở thế tấn công. Với tư cách là một công ty đối đầu, doanh nghiệp của bạn đang ở vị trí mà việc phân tích cơ hội không chỉ được thực hiện bằng cách theo dõi trạng thái của thị trường, mà còn bằng cách quan sát những điều mà các công ty độc quyền làm được và không làm được. Những bước di chuyển hoặc sự thiếu vận động của những công ty này, kết hợp với những lời tuyên bố của họ, thường phòng vệ cho cái họ làm được và không làm được. Nó sẽ hé lộ tia hi vọng tiếp theo cho những ý tưởng mới và những doanh nghiệp mới.

**NỀN TẢNG PHÁT TRIỂN MỞ**

Để tìm ra cơ hội và phát triển liên tục vượt lên những công ty lớn lờ đờ uể oải, bạn sẽ cần cho mình một dòng chảy liên tục của những ý tưởng mới và đột phá. Điều đó có nghĩa là tạo ra thứ mà Alex Gorsky, CEO của Johnson & Johnson gọi là "môi trường thân thiện với sự đổi mới". Trong thế giới công nghệ cao, khái niệm về một nền tảng phát triển mở có nghĩa là tự do cung cấp mã nguồn mở cho bất kì chuyên viên phát triển nào nhằm khuyến khích sự phát minh và phát triển rộng rãi nền tảng của bạn. Ví dụ quen thuộc nhất là nền tảng phát triển mở của Apple dành cho các ứng dụng trên iPhone, mà theo như lời của CEO Tim Cook nói vào tháng Mười năm 2013 thì hiện đã có hơn một triệu ứng dụng.

Bằng việc chuyển giao quyền sở hữu những chiến lược cho đội ngũ của bạn, bạn sẽ bắt đầu mở ra sự phát triển mới. Tất cả mọi người đều có quyền sở hữu.

Việc tạo dựng một môi trường phát triển mở phần lớn là vấn đề về thái độ của bạn đối với sự thay đổi và đột phá. Nếu công ty của bạn có dự định trở thành công ty thân thiện với sự đổi mới thì chính bạn phải là người thân thiện với sự thay đổi. Điều đó có nghĩa rằng bạn – người lãnh đạo – phải cởi mở với những ý tưởng điên rồ và ngông cuồng, những ý tưởng khiến cho bạn có cảm giác nhói lên ở sau gáy. Cá nhân đứng đằng sau ý tưởng điên rồ và ngông cuồng ấy rất dễ lặp lại hành động làm nhói gáy đó nhiều lần nữa. Có nghĩa là sự cống hiến của bạn cho sự đa dạng đó không được đóng khung trong bất kì lựa chọn nào trong tờ phiếu đánh dấu vào ô về tư cách công dân của doanh nghiệp. Thay vào đó nó cần được định hướng bằng sự cần thiết của những ý tưởng, ý kiến và tranh luận đa dạng, phong phú. Điều này, vì vậy, sẽ lại đòi hỏi phải có một đội ngũ đa dạng. Đừng chỉ nói về sự hợp tác. Hãy biến nó thành hành động của đội ngũ của bạn bằng cách chuyển giao quyền sở hữu của các mục tiêu, đích đến và chiến lược cho họ. Bạn không thể lựa chọn đồng nghiệp, đồng chí của mình chỉ bằng vẻ bề ngoài hay dòng dõi của họ được, mà bạn phải hiểu rõ rằng tầng lớp doanh nhân thường bị chi phối bởi một lũ ngốc.

## XÂY DỰNG Ý THỨC VỀ SỰ CẤP BÁCH

Liên tục nhắc về một mục tiêu có hiệu quả sẽ đem lại lợi ích. Ở hầu hết những công ty lớn, phần lớn nhân viên không thực sự tin vào điều này. Cái họ thực sự tin là những nỗ lực cá nhân của họ sẽ không tạo ra được nhiều điều khác biệt. Chúng tôi từng đề cập tới nghiên cứu của công ty Gallup về "sự cống hiến của nhân viên", nghiên cứu này chỉ ra rằng ngày nay con số đó đạt xấp xỉ 30%.

30% là số người cống hiến bởi họ tin rằng họ có thể tạo sự khác biệt. 70% còn lại thì nghĩ rằng thành quả sau những nỗ lực của họ sẽ chẳng bõ bèn gì.

Không có gì ngạc nhiên khi nền kinh tế của chúng ta vẫn trong trạng thái đi xuống một cách chán nản. Chắc chắn rằng sự thiếu hụt về khả năng lãnh đạo chính trị ở mọi tầng lớp đã tạo nên sự tiêu cực này.

Nhưng chính sự thiếu hụt về khả năng lãnh đạo doanh nghiệp đã làm trầm trọng hoá các vấn đề về sự tách rời của nhân viên một cách rõ ràng. Không còn nghi ngờ gì nữa, 70% số nhân viên này lo sợ về công việc của họ, không phải bởi họ lười biếng, mà vì họ cảm thấy công việc của mình thật vô nghĩa. Nhưng không may là rất nhiều người trong số đó đã đúng. Họ không hề bị lừa dối, và đó không phải lỗi của họ. Lỗi là do thiếu sót của lãnh đạo.

Ở những công ty lớn, mọi người không nghĩ rằng những nỗ lực của mình sẽ đem đến bất kì sự thay đổi nào.

Ở những công ty đối đầu và cả những công ty khởi nghiệp, mọi người nghĩ rằng ngày hôm nay họ sẽ thay đổi thế giới và vì lẽ đó họ sẽ sở hữu một tương lai đã đổi thay.

Giữa hai công ty trên, bạn muốn làm việc ở nơi nào hơn? Là một lãnh đạo của một công ty lớn hoặc công ty nhỏ, bạn đều có thể tạo nên một môi trường thay- đổi-thế-giới hoặc một môi trường chẳng-thay-đổi-cái- gì. Lựa chọn là của chính bạn. Hãy dành ra mỗi ngày để giải cùng một phương trình sau: làm việc = kết quả. Việc giải bài toán đó hàng ngày sẽ tạo ra sự khác biệt giữa một môi trường thay-đổi-thế-giới và môi trường chẳng-thay-đổi-cái-gì. Một phương trình chưa được giải được gọi là một vấn đề. Hãy tạo nên cảm giác thúc bách cần phải giải phương trình đó mỗi ngày.

Cái cảm giác tự nhiên rằng "cái gì cũng quan trọng" chính là thứ thúc ép những doanh nhân như Elon Musk[25] tiếp tục nỗ lực, cống hiến rất lâu sau khi họ đã kiếm được hàng tỉ đô-la đầu tiên cho mình. Đôi khi sự thúc ép khẩn cấp này lại là sản phẩm của nỗi sợ hãi hoặc sự hoang tưởng. Chúng tôi đã chứng kiến rất nhiều kiểu lo sợ và hoang tưởng đó ám ảnh hành lang của Toà nhà Danh vọng về Công nghệ. Nhưng cảm giác "cái gì cũng quan trọng" cũng là nguồn gốc của niềm vui tột độ và cảm giác tự do không phải làm việc như trâu như bò nữa. Nguồn gốc của niềm vui và sự tự do đó đã đánh bại nỗi sợ hãi và hoang tưởng hết lần này tới lần khác. Nhưng ngay đến cả nỗi hoang tưởng cũng được ưa thích

hơn là sự tự mãn.

*[25] Nhà phát minh, doanh nhân, tỉ phú người Nam Phi. Ông được biết đến với tư cách người sáng lập SpaceX và đồng sáng lập Tesla Motors và PayPal.*

Nhiều năm trước đây khi chúng tôi bắt đầu đưa mở Core Strategy Group đi vào hoạt động, bạn bè làm việc ở những tập đoàn lớn đều nói với chúng tôi cùng một câu thế này: "Tôi rất thích những thứ các anh đang làm, nhưng tôi không thể chịu được cảm giác thiếu an toàn." Hoá ra hệ quy chiếu đó là tất cả. Từ quan điểm của chúng tôi, với tư cách là những tư vấn viên "tự do" cho rất nhiều tập đoàn lớn, chúng tôi lại rất thích thú cái cảm giác kiểm soát được sự an toàn cho chính công việc của mình. Nó dễ chịu hơn hẳn việc cam chịu sự giảm cấp, đúng cấp, điều chỉnh lại và tổ chức lại một cách thất thường, những thứ đem lại cho các nhân viên của tập đoàn cái cảm giác an toàn của một con kiến đang núp dưới bóng của bàn chân của con tê giác.

Hãy truyền đạt về sự khẩn trương trong mọi điều bạn nói và làm với tư cách là một người lãnh đạo. Hãy nói và thể hiện những chi tiết tạo ra sự khác biệt. Ghi nhận và trao thưởng cho những hành động và những con người đã làm theo như thế. Ghi nhận và trao thưởng một cách cụ thể.

Sự hoang phí thường có ở những tập đoàn lớn và nó thường bị đổ cho lỗi cho việc "làm tròn số". Nhưng đội ngũ của những công ty đối đầu lại ghét sự lãng phí, họ coi nó như là một triệu chứng của sự chậm chạp và bất tài của những công ty độc quyền. Những tổ chức độc quyền đó rất lâu trước đây đã học cách sống chung với sự lãng phí, như kẻ tích trữ học cách sống trong một đống rác được tích lại. Những công ty đối đầu không ưa sự lãng phí và tìm cách đuổi nó đi.

Bernie Marcus đồng sáng lập ra The Home Depot[26] và trở nên cực kì giàu có. Cho dù rất thành công nhưng ông vẫn không từ bỏ thói quen đi dọc theo các lối đi giữa các quầy trong cửa hàng và giữa các làn đường trong bãi dỗ xe, luôn lại gần nói chuyện với khách hàng để tìm hiểu những vấn đề mà họ đang gặp phải. Ông vẫn thường kể lại câu chuyện về việc ông gặp một chủ thầu lái chiếc xe bán tải phía sau chở đầy gỗ xẻ. Khi ấy, Bernie đã nhìn chằm chằm vào thùng xe đầy ngạc nhiên.

*[26] Công ty bán lẻ cung cấp thiết bị gia đình của Mỹ, có trụ sở tại Atlanta Store Support Center tại quận Cobb, Georgia.*

“Sao không có cái đinh nào trên gỗ của ông thế?” Bernie hỏi.

“Đinh là mấy thứ vớ vẩn,” ông chủ xe nói. “Chúng bị cong. Tôi để gỗ của tôi ở đây, còn đinh thì ở cửa hàng kim khí.”

Bạn có thể đoán được Berie Marcus sẽ làm gì tiếp theo. Ông ấy bắt đầu suy nghĩ tới ám ảnh về những chiếc đinh, và bạn cũng có thể đánh cược rằng vị trưởng cửa hàng kim khí của Home Depot cũng ở trong tình trạng tương tự – sau khi Bernie nói chuyện qua với anh ấy.

Tất cả những nhà lãnh đạo tài ba mà chúng tôi từng làm việc cùng trong suốt sự nghiệp của mình đã chứng tỏ rằng họ suy nghĩ về các vấn đề lâu hơn và thấu đáo hơn chúng ta nhiều. Và chúng ta cũng nghĩ về họ thật cẩn thận và thấu đáo.

Nếu bạn là người có đặc quyền và thách thức được làm việc với một người lãnh đạo vĩ đại, chắc chắn bạn sẽ nhận được hơn 2 bức e-mail được gửi đi lúc 2 giờ sáng. Họ làm vậy chẳng phải để doạ dẫm ai. Họ chỉ là biến nó thành một thói quen về sự tin tưởng rằng họ có thể đẩy được quả bóng về phía trước 24/7. Đừng nhầm lẫn về cấp độ của sự khẩn cấp này với chứng Rối loạn ám ảnh cưỡng chế (Obsessive Compulsive Disorder - OCD). Những ông sếp bị ám ảnh cũng có những giờ phút bất thường chứ, nhưng họ sử dụng chúng vào việc đếm những chiếc kẹp giấy. Và dĩ nhiên là ai trong chúng ta cũng phải tìm ra cho mình phương thức cân bằng công việc và cuộc sống.

Tuy nhiên bạn cần phải cực kì cẩn thận với sự khẩn cấp. Bạn có muốn cân bằng công việc và cuộc sống không? Vậy hãy thật cẩn thận với sự khẩn cấp trong cuộc sống lẫn trong công việc. Sử dụng 100% sức lực để làm việc. Sử dụng 100% tâm trí cho gia đình. Như cầu thủ bóng chày Satchel Paige từng nói: “Đừng nhìn lại. Thứ gì đó có thể sẽ đuổi kịp bạn.” Và với tinh thần này, chúng tôi nói rằng: “Sẽ rất hữu ích khi tin tưởng rằng các đối thủ cạnh tranh hiện tại và tương lai của bạn đang suy tính trong lúc bạn đang ngủ – bởi vì nó thường đúng là như thế.”

**SỰ DÂNG TRÀO**

Mặc dù chúng tôi muốn bạn ghét sự lãng phí, chúng tôi còn muốn bạn biết được khi nào thì cần hạ bài. Ví dụ, chúng ta luôn tranh luận về những chiến dịch quảng cáo, về nhận diện thương hiệu của những tập đoàn theo lối truyền thống. Những chiến dịch này đảm bảo cho dòng tiền dài hạn sẽ chảy vào túi các công ty quảng

cáo, nhưng không thuyết phục được khách hàng. Chúng là những miếng giấy dán tường chứa thông tin. Chúng hoà nhập vào sự nhiễu loạn của thị trường mà ở đó khách hàng lại chào đón sự ù tai do nhiễu loạn gây ra. Họ tảng lờ nó, nếu họ có thể. Nếu họ không thể, vậy nó chỉ là thứ khiến họ nổi điên và chiến dịch quảng cáo nhận diện thương hiệu sẽ từng bước trở thành một thứ rác thải doanh nghiệp ngu ngốc khác.

Tuy nhiên chúng tôi đang tranh luận về làn sóng dâng trào của việc chi tiêu cho những ý tưởng hoặc sự kiện lớn. Hãy cược lớn vào những ý tưởng lớn.

Chúng tôi mượn thuật ngữ dâng trào này từ David Petraeus, một vị tướng lỗi lạc và là nhà chỉ huy quân sự thành công duy nhất thuộc phe thiện trong Chiến tranh Iraq. Năm 2007, khi AQI (chi nhánh của al- Qaeda ở Iraq) đang di chuyển trong tỉnh Anbar và phát động hàng loạt các cuộc tấn công ở Baghdad, Petraeus đã điều hành một sự thay đổi chiến lược đến không ngờ của quân đội Mỹ. Đó là sự thay đổi về đối thoại trong cuộc chiến đó, từ một kiểu rút lui chiến lược do chịu sức ép chính trị từ Washington trở thành sự nỗ lực không ngừng đã liên kết sự chiến đấu với một lực lượng mạnh mẽ hơn và giành được sự ủng hộ của những người Iraq dòng Sunni tại địa phương. Một phần của sự dâng trào ở Iraq là hoạt động có tên "Thức tỉnh", nó đã khuyến khích những người Iraq bản địa chiến đấu chống lại những chiến binh al Qaeda "nước ngoài". Sự dâng trào có nghĩa là chất thêm nhiều tài nguyên trong một khoảng thời gian ngắn hơn: Một sự dồn nén đã mang lại thành công đích thực đầu tiên cho Hoa Kỳ kể từ cuộc xâm lược vào năm 2003. Đó là thành công bị tầng lớp chính trị bỏ quên từ đó tới giờ.

Một ví dụ về sự dâng trào mà chúng tôi thường nhắc đến đó là sự dồn nén tài nguyên trong một khoảng thời gian ngắn như là chiến lược cơ bản của những công ty phim ảnh mỗi khi họ ra mắt một bộ phim mới. Công tác chuẩn bị cho buổi công chiếu cũng được thực hiện giống như Ngày Bầu cử. Họ huy động hầu như toàn bộ nguồn tài nguyên họ có để phục vụ tăng cường cho khoảng thời gian ngắn chuẩn bị công chiếu. Họ dàn dựng đặc biệt cho những đoạn trailer và xếp chúng lên vị trí hàng đầu của các chiến dịch quảng cáo, những thương vụ có sự góp mặt của sản phẩm trong phim và quảng cáo đồng thương hiệu, hay những buổi phỏng vấn – kể cả khi việc đó khiến một ngôi sao phải đi cai nghiện. Mặc dù (như chúng tôi đã nói) nhân tố quan trọng và có vai trò lớn nhất trong việc quyết định thành công của một bộ phim phải là tự thân chất lượng của bộ phim đó, nhưng những chiến lược dâng trào

này lại thường mang tới sự cất cánh của ý tưởng thương hiệu. Chí ít thì chúng ta ai cũng nhớ tới tiêu đề của bộ phim mà ta quyết định không xem.

Sự dâng trào là sự tăng vọt mà bạn đã đi qua trong thị trường miếng giấy dán tường thông tin và là tiếng kèn hiệu mà bạn thổi khi đi qua những nhiễu loạn của thị trường nói chung. Đó là khoảng thời gian của Big Casino, và nó sẽ hiệu quả hơn khi họ hỗ trợ cho những sản phẩm tương tự và khác biệt, hay là sự phát triển thương hiệu. Bạn muốn rằng các kết quả của bạn chứ không phải chỉ mỗi chiến dịch marketing của bạn sẽ được nhớ tới.

**ĂN MỪNG**

Những đội chiến thắng ăn mừng những thành công nhỏ trên con đường đi tới vinh quang. Đó là cách thể hiện sự tôn trọng và hỗ trợ lẫn nhau. Đó chính là thứ mà bạn nên thực hiện trong tổ chức của mình.

Khi chúng tôi còn làm việc với Microsoft trong giai đoạn đỉnh cao thành công của họ vào những năm 1980, chúng tôi dành rất nhiều thời gian để tìm đường đi qua những toà nhà có thiết kế hình chữ X tại đại bản doanh của họ ở Redmond, Washington. Cứ mỗi lần chúng tôi lang thang ở hành lang và rẽ vào một góc nào đấy, lại thấy một nhóm nhỏ nhân viên đang ăn mừng việc ra mắt một sản phẩm mới hay một sản phẩm đã được lắp đặt thành công nào đó. Chúng tôi được bước dưới các biểu ngữ, đi trong đám pháo giấy và được trao cho những chiếc cốc đựng cà phê có in logo sản phẩm mới trên đó. Trong cuốn tiểu thuyết Microserfs, Doug Coupland hẳn là đã khắc hoạ được nét văn hoá công ty, làm việc bận rộn tối tăm mặt mũi vào những năm 1990, nhưng vào thập kỉ trước lại có quá nhiều cãi vã và những điều sợ hãi đến nổi da gà.

Hãy ghi nhận những điều nhỏ bé mang nhiều ý nghĩa trong việc tạo dựng động lượng cho nhóm. Đừng ngại ngần khi chỉ trích những sai lầm của sự thiếu sót, và đôi lúc cũng hãy trao thưởng cho những sai lầm xảy ra bởi họ đã làm việc và hăng hái nỗ lực. Đừng bao giờ ăn mừng cho sự tham gia. Hãy luôn ăn mừng cho mỗi thành tựu, dù to hay nhỏ. Hãy ăn mừng. Cả nhóm luôn muốn được cảm nhận chiến thắng. Cảm giác thật ngọt ngào. Bạn sẽ muốn đội ngũ của mình có được cảm giác đó. Hãy trao nó cho họ bằng cách làm những điều khả thi, đi những bước trong khả năng, tiến lên phía trước từng bước một, tự quán chiếu bản thân, tìm một động lực bộ phận khác và vươn tới chiến thắng. Như những người ở Beaverton[27] vẫn nói: “Cứ làm đi.”

[27] *Trụ sở của Nike, hãng giày có câu khẩu hiệu nổi tiếng "Cứ làm đi".*

# Bước 9
# Khai thác Khủng hoảng

Hãy lên kế hoạch để biến khủng hoảng thành cơ hội cho chiến dịch khác – đó là nơi mà bạn một là thắng hai là thua. Thường xuyên lập bản đồ chiến trường, vẽ ra các kịch bản, lập bản đồ các cơ hội và rủi ro.

"Tôi muốn cuộc sống của mình quay trở lại." Đó là lời than của Chủ tịch BP, Tony Hayward khi xảy ra sự cố tràn dầu Deepwater Horizon. Trong vụ cháy nổ đầu tiên đã có 11 người chết và vụ nổ đầu giếng làm tràn 210 triệu gallon dầu trong bán kính 6480 đến 176.120 kilomet vuông trong hơn sáu tháng, lời phàn nàn này hóa ra lại là một chiến dịch yếu kém không mấy bất ngờ để thu hút sự cảm thông của dư luận. Ý tôi là, đây vẫn là gã suốt ngày xuất hiện trong các video trực tiếp, hết ngày này qua ngày khác để đưa tin về việc giếng dầu của công ty ông ta vẫn đang tuôn ra bùn chết dọc bờ Vùng Vịnh. Đối với nhiều người kinh doanh và cư dân sống ở đây, lối sống và kế sinh nhai của họ đã bị bóp chết dưới những quả bóng hắc ín. Còn với Hayward, "trở lại cuộc sống cũ" dường như có ý nói trở về nhà để lướt sóng với chiếc du thuyền của ông ta ngoài khơi vùng biển nguyên sơ của nước Anh.

Ít nhất, đáng lẽ ngay sau khi ông ta than vãn như vậy, ban giám đốc BP đã phải làm như thế rồi – cho ông ta nghỉ phép vĩnh viễn.

Hãy bắt đầu với khoảnh khắc quán chiếu tỉnh táo, khách quan. Khủng hoảng chết tiệt.

Dù ở mức độ nhỏ nhất, những cuộc khủng hoảng này khiến cho hoạt động của doanh nghiệp cũng như cuộc sống của cấp quản lí, nhân viên và cổ đông công ty bị đảo lộn. Khủng hoảng khiến cho ban giám đốc nhảy dựng lên, bởi giá cổ phiếu bị tụt và huỷ hoại niềm tin của cổ đông. Tin tức lan ra như hiệu ứng cơn sóng. Còn ai

muốn trả giá cho dầu diesel VW ít nhiều đã qua sử dụng?

Được thôi, thật vui khi có thể vứt cái nhãn cảnh báo đó ra chỗ khác.

Khủng hoảng chết tiệt thật.

Nhưng khi chúng ta nghe thấy từ "khủng hoảng", các đầu ngón tay của chúng ta bắt đầu râm ran. Có lẽ chúng ta là những kẻ nghiện adrenaline. Khi khủng hoảng tấn công, khi những cánh cửa ở tầng giám đốc bắt đầu đóng sầm lại, khi những tiếng hét bị bóp nghẹt vang khắp hành lang, khi vị trưởng phòng pháp chế bắt đầu vã mồ hôi, khi tin đồn bay đi như đàn dơi rời hang lúc nửa đêm, đó là khi nhịp tim của chúng ta chậm lại, khi tâm trí chúng ta tỉnh táo.

Khủng hoảng. Đó là thứ mà các nhà tâm lí học gọi là "nơi an toàn" của chúng ta, trú ngụ trong tâm trí ta, là nơi ta bước đến khi mọi việc trở nên thực sự căng thẳng. Đối với nhiều người, "nơi an toàn" là lối đi đầy nắng và thanh bình trong khu vườn. Với chúng tôi thì đó lại căn phòng của cuộc chiến khủng hoảng, với những tách cà-phê pha lạnh ngắt còn lại một nửa, và những lát bánh mì kẹp xám xịt, đã bị gặm mất một nửa.

Chúng tôi yêu khủng hoảng. Churchill từng nói: "Không gì đả thông tâm trí bằng việc bạn biết mình sẽ bị bắn lúc bình minh." Và ông đã viết như vậy khi nhớ lại cuộc chiến Boer, ông bị bắt và sắp sửa bị xử bắn lúc bình minh. Bị bắn chết. Thực là thế.

Đối với chúng tôi, khủng hoảng làm sáng tỏ tư duy. Không chỉ tư duy của chúng tôi. Quan trọng hơn là thường thì khủng hoảng khiến khách hàng tập trung và chú ý hơn. Khủng hoảng thúc đẩy cái mà chúng tôi gọi là "nhận dạng mẫu" và các công ty PR tự quảng cáo mình, giống như các chuyên gia "Quản lí Khủng hoảng" gọi nó là "Phân loại" (kịch tính hơn nhiều). Khủng hoảng khiến các ưu tiên tìm đến trước mặt chúng ta. Trong khoảng 30 năm, chúng tôi gặp, tháo gỡ và khai thác các khủng hoảng kinh doanh ở mọi quy mô, thể loại. Có những cuộc khủng hoảng thách thức và có cả khủng hoảng thời cơ – dù vậy, như bạn sắp thấy, chúng tôi tin tất cả khủng hoảng là khủng hoảng thời cơ. Bao gồm khủng hoảng cạnh tranh, khủng hoảng pháp lí và khủng hoảng sản phẩm.

Trước Symantec – chúng tôi sẽ nói về hãng này ngay sau đây – đã có Microsoft bị bủa vây bởi DOJ và công tố viên quyết đoán Joel

Klein. Đã có Steven Jobs bị John Sculley sa thải, người mà bản thân ông đã thuê khi đang làm việc cho PesiCo để quản lí công ty, và nói chung là "người trưởng thành trong công ty". Với trường hợp của New Coke, có lẽ đây là bước ngoặt biến-khủng-hoảng-thành-thời-cơ lớn nhất trong lịch sử. Có luật sư Rudy Giuliani chống lại Mike Milken của Phố Wall. Có Ted Turner mắng Rupert Murdoch. Có Gerry Hsu của Tập đoàn Avanti viện cớ không tranh cãi trước những cáo buộc về tội đánh cắp tài sản trí tuệ. Có những hành động sau sự kiện ngày 11/9 của Verizon để vượt qua cú sốc tòa nhà trung tâm bị phá hủy, và đưa Sở Giao dịch Chứng khoán New York trở lại hoạt động trong sáu ngày. Hai vị CEO của McDonald lần lượt chết yểu và bi thảm, dẫn đến sự thăng tiến bất khả thi của Mike Roberts. Còn có những ví dụ khác nữa mà chúng tôi không được phép đề cập.

Điều mà chúng tôi có thể nói đó là vào một ngày, có một cuộc gọi đến cho chúng tôi từ người đàn ông có tên là Jon Lazarus. Jon là người hoàn-thành-mọi-việc của Bill Gate. Ông ấy không phải người thích đùa. Chúng tôi chưa lần nào nhìn thấy ông ấy nhoẻn miệng cười lấy một cái. Khi ông ấy gọi, tóc gáy bạn dựng hết cả lên.

"Tôi có câu hỏi cho anh." "Úi."

"Các anh có muốn làm việc cho đối thủ của chúng tôi không?" Jon hỏi.

"À há! Chúng tôi nghĩ đó là một câu hỏi mẹo, kiểm tra lòng trung thành của chúng tôi với Microsoft."

"Ồ, không thưa ông. Tất nhiên là không rồi."

"Không, không, không!" Jon vội vàng nói. "Liệu anh có làm không? Liệu các anh có sẵn sàng không? Đó là kiểu đối thủ mà trên thực tế lại là bạn tốt. Anh hiểu không? Ông ấy cần được giúp đỡ. Bill sẽ đánh giá cao việc này nếu các anh giúp ông ấy."

Và câu trả lời là: "Có, thưa ông! Bất cứ việc gì chúng tôi có thể làm!"

"Kiểu" đối thủ đó là Gordon Eubanks, về sau chính là CEO của Symantec, nay đã nghỉ hưu. Symantec đã (và vẫn luôn) là công ty nổi tiếng với việc tạo ra nhiều phần mềm chống vi-rút và phần mềm bảo mật khác – những sản phẩm bán chạy nhất. Lúc bấy giờ Microsoft đã sử dụng phần mềm chống vi-rút tự phát triển và tích hợp sẵn vào Windows. Khi Microsoft bị Bộ Tư pháp Hoa Kỳ tấn công, trong lúc các đối thủ khác tận dụng cơ hội này để xâu xé và

đổ thêm dầu vào lửa thì Gordon đã nói những điều hỗ trợ Microsoft và thậm chí còn sẵn sàng đứng ra làm chứng cho Microsoft, dù gói bảo mật Windows của Microsoft đang cạnh tranh với các sản phẩm của Symantec. Thật tử tế!

Ồ, hóa ra là Bill Gates đánh giá cao lòng trung thành và sự sâu sắc. Giờ ông ấy muốn ném cho Gordon cái phao cứu sinh.

"Các anh biết đấy", Jon giải thích, "Gordon đang hơi khủng hoảng."

Đó là cách nói giảm nói tránh vô cùng thâm thúy. Gordon Eubanks của Symantec đang bị một đối thủ khác buộc tội ăn cắp các bí mật thương mại. Loại "tội phạm" này lại được xem là trọng tội ở California, với mức án tù lên đến tám năm. Ngày nay, nếu bạn sống ở Thung lũng Silicon, bạn sẽ thấy, ở đây, kiện tụng đôi khi được xem như một công cụ marketing. Hồi đó ở một số hạt trong và xung quanh khu trung tâm công nghệ, một công ty tư nhân thực sự có thể trả tiền để công tố viên hạt điều tra hành vi được cho là vi phạm cạnh tranh. Nó như thể một trò đùa. Gần như vậy. Nhưng trọng tội chưa bao giờ là chuyện đùa.

Những tình tiết này sẽ không thay đổi chính xác cốt truyện cuốn tiểu thuyết giật gân của John Grisham[28]: Gordon đã phỏng vấn một trong những chuyên viên marketing của đối thủ theo yêu cầu của chuyên viên đó. Chuyên viên đó rõ ràng muốn gây ấn tượng với Gordon bằng những thay đổi chiến lược của mình. Anh ta nói rằng đã gửi cho ông qua email, một vài bản ghi nhớ marketing mà anh ta đã làm cho đối thủ. Để làm mọi việc có phần huyền bí hơn, các bản ghi nhớ ở trong tài khoản email lưu trong máy tính xách tay để ở cốp xe hơi của Gordon. Quả thật là những email và bản ghi nhớ này chưa từng được tải xuống. Nhưng điều đó không thay đổi sự thật rằng, bản ghi nhớ có chứa những điều mà đối thủ cho là nguyên liệu làm món nước sốt bí mật của họ. Và nó cũng không làm thay đổi luận điểm của công tố viên rằng, ông ấy đã phạm trọng tội khi đánh cắp các bí mật thương mại mang tính sống còn đó.

*[28] John Grisham (1955) là nhà văn, luật sư, chính trị gia và nhà hoạt động người Mỹ nổi tiếng với các tác phẩm thuộc thể loại li kì liên quan tới luật pháp.*

Khi mà những lời buộc tội nghe có vẻ hợp lí, Gordon lại tích cực bảo vệ luật sư của mình Allen Ruby, một mực khẳng định đây là luật sư biện hộ tốt nhất. Các luật sư công ty thường xây dựng

danh tiếng cho mình là "Tiến sĩ nói Không". Thông thường họ hay khuyên là Đừng, đừng làm việc đó. Ngậm chặt miệng lại. Nấp kĩ và ẩn mình đi. Những luật sư đó muốn mình mới là người nói chuyện, nghĩa là khủng hoảng thường rơi vào im lặng, kiểu như từ chối bình luận, thế có nghĩa không công bằng cho công chúng và lại càng không công bằng cho người lao động. Từ chối bình luận có nghĩa là các hoạt động của doanh nghiệp thực sự bị "vôi hóa". Mọi thứ bị chặn lại tại bức tường xi măng.

Allen Ruby không phải là Tiến sĩ nói Không. Trái lại, ông hiểu cần phải chơi tấn công. Những sự việc hữu hình của hầu hết mọi khủng hoảng thường được giải quyết với chút ít thiệt hại trực tiếp. Đó là thiệt hại ngoài dự kiến. Các mối quan hệ và văn hóa của công ty chịu tổn thất nặng nề khi những lời lẽ lăng mạ của đối thủ không được hồi đáp và huých liên tiếp vào danh tiếng của tổ chức. Và không có ngành nào mà danh tiếng lại quan trọng như trong ngành an ninh kĩ thuật số.

Theo Allen, buổi biểu diễn phải tiếp tục. Đó thực sự là công việc của một luật sư: Vượt qua những cầu thủ ở hàng phòng thủ nặng gần 150 kg trong bài tập tấn công hai phút.

Câu hỏi đầu tiên mà ông ấy dành cho Gordon và cho chúng tôi, với tư cách là cố vấn của Gordon, là: "Các anh muốn nói gì?"

Ông ấy không cố gắng gạt bỏ chúng tôi mà chỉ muốn chỉ ra cần làm điều gì để có được câu trả lời khả thi cứu vãn danh tiếng.

Đây là điều mà chúng tôi đã nói là khả thi: Chúng tôi đã tạo ra một thông điệp trên tấm thiệp 8x12 và gửi cho nhân viên của Symantec, bạn bè, khách hàng và báo chí, thông điệp đó không phớt lờ những cáo buộc mà hướng thẳng vào nó. Thông điệp khẳng định CEO và công ty chắc chắn vô tội. Bằng cách đó, thông điệp cũng truyền đi sự liên quan và khác biệt cơ bản của Symantec trên thị trường. Không đơn giản chỉ là lời cam đoan vô tội, việc gửi thông điệp qua tấm thiệp 8x12 còn hàm chứa một thông điệp marketing súc tích cho các sản phẩm của Symantec: Symantec đang thắng trên thị trường và sẽ thắng tại tòa.

Để bạn không nghĩ rằng "tấm thiệp 8x12" là một kiểu tu từ, chúng tôi đã phân tách những kẻ khù khờ thành nhiều lớp. Nhân viên hỏi xin những tấm thiệp này chứ không chờ đợi ban lãnh đạo trao tận tay. Chúng tôi nhận thấy phần lớn những người này đều dán tấm thiệp lên bàn, sát cạnh bàn phím máy tính và điện thoại. Thay vì cảm giác lạc lối trong bóng đêm, cái cảm giác mà hầu hết

nhân viên cảm thấy khi công ty gặp khủng hoảng, những nhân viên này lại cảm thấy họ đang giúp lan tỏa ánh sáng. Đó cũng là cảm giác chung của các nhà cung cấp, cổ đông, ban giám đốc, khách hàng thuộc nhóm Hỗ trợ Cứng, và bạn bè trên thương trường – tất cả họ đều nhận được thiệp.

Giống như những bánh xe công lí xoay tròn đúng chỗ, Symantec tiếp tục lao về phía trước. Vụ việc cuối cùng cũng lắng xuống như một điều hiển nhiên. Các lí do chạm đến một chút thậm chí còn tuyệt vời hơn trong câu chuyện về Allen Ruby, nhưng chúng tôi lo sợ rằng Hạt Scott, bang Califorina, có thể quyết định tiết lộ lí do trọng tội trong cuốn sách của họ, điều này sẽ không tốt cho cuốn sách của chúng tôi. Vì thế hãy cứ để nó thuận theo bốn bài học lớn dưới đây:

1. Liên lạc và duy trì liên lạc thông suốt.

2. Kể câu chuyện của bạn.

3. Duy trì việc tiếp thị quảng bá mạnh mẽ.

4. Thuê Allen Ruby.

Khủng hoảng trong kinh doanh có thể trở nên vô cùng nghiêm trọng – cho dù với hầu hết các doanh nghiệp, khủng hoảng hiếm khi xảy ra. Điều này hoàn toàn trái ngược với chiến dịch chính trị; trong chiến dịch chính trị, thậm chí là trong một chiến dịch hết sức bình thường cho một ứng viên chắc thắng giữa đường, mỗi ngày đều là một cuộc khủng hoảng. Ý thức khẩn trương cuốn trôi mỗi ngày và làm bạn tỉnh giấc mỗi đêm. Nếu một chiến dịch không còn cảm giác như một cuộc khủng hoảng, thì chỉ có nghĩa là chiến dịch đó không còn nhịp đập và do đó không còn cơ hội chiến thắng. Tất nhiên, các chiến dịch cũng có những cơn khủng hoảng riêng, nằm trong cơn khủng hoảng đang diễn ra. Trong văn phòng của chúng tôi, chúng tôi đóng khung một bức điện tín được gửi vào một buổi sáng Chủ nhật định mệnh năm 1988: "Cuộc họp cho Chiến dịch tranh cử Tổng thống của ứng viên Hart bị hủy. Thông tin chi tiết như sau."

Chúng tôi nghi rằng những người gốc Tây Ban Nha sẽ còn nhớ rất lâu các tuyên bố của Donald Trump về việc Mexico lùa những kẻ buôn bán ma túy và những kẻ phạm tội hiếp dâm của nước này tràn qua Mỹ. Phải rồi, chắc chắn là "Truyền thông" đã xuyên tạc ngôn từ của ông ấy. Nhưng đó là điều "Truyền thông" vẫn thường làm, đó chính là lí do tại sao khủng hoảng không phải là lúc để

chạy, để trốn và lánh đi. Nó là thời gian để đảm bảo thông điệp của bạn át hết tất cả.

Cũng kể từ lúc đó, có nhiều chiến dịch chính trị đối đầu mà chúng ta đã và đang tham gia trên khắp thế giới, ví dụ như Aquino, Havel, Kim, Park, Fox, Yeltsin, Walesa, Shagari, và Obama. Trên thế giới, những chiến dịch này thường tạo ra một cuộc khủng hoảng bằng cách giành chiến thắng trong các cuộc bầu cử dân chủ chống lại những kẻ chuyên quyền không có ý định từ bỏ quyền lực.

**THỜI GIAN CỦA TRÒ CHƠI**

Bước 9 bàn về khủng hoảng chứ không phải về "quản lí" khủng hoảng, nó nói về khủng hoảng như thời gian của trò chơi, thời gian bạn hoàn toàn mất kiểm soát.

Chắc chắn là cũng giống như các công ty luật "thực hành khủng hoảng" lớn và các hãng PR, chúng tôi rất muốn giá thuê xe kéo được tính vào khủng hoảng. Nhưng chúng tôi lại thiết tha mong muốn có mọi cơ hội để các nguyên tắc đối đầu của chúng tôi được hoạt động. Thời gian của trò chơi là thời gian trình diễn – khi các nhà quản lí doanh nghiệp không chỉ lắng nghe mà còn thực sự áp dụng lời tư vấn của chúng tôi.

Chúng tôi tiếp cận khủng hoảng theo cách khác. Chúng tôi không bao giờ nói về quản lí khủng hoảng.

Quản lí khủng hoảng chỉ làm tăng phí tính theo giờ của các hãng luật và PR, mà đúng là chúng tôi đang có chút ghen tị trong giây phút tham lam. Quản lí nghĩa là ngồi xổm trong tư thế phòng thủ. Khi chứng kiến một chính trị gia bị chất vấn dồn dập chịu đựng những buổi họp báo liên tục, chúng tôi thấy rõ ràng rằng quản lí khủng hoảng đôi khi chỉ làm kéo dài thêm cơn khủng hoảng." Nói chung nó giống như thế này: Miễn bình luận. Miễn bình luận. Không thể đưa ra bình luận. Phủ nhận, phủ nhận, phủ nhận, tuyên bố rằng "chúng tôi lấy làm tiếc nếu có ai đó bị xúc phạm..." Lảng tránh, lảng tránh, lảng tránh, phủ nhận, phủ nhận, giải quyết, sau đó nói một câu với vẻ mặt nghiêm nghị: "Chúng ta hãy quên chuyện này đi."

**TẠI SAO PHẢI "QUẢN LÍ" KHỦNG HOẢNG KHI CÓ THỂ CHIẾN THẮNG NÓ?**

Quản lí cuộc khủng hoảng thì cũng tệ không kém gì bản thân cuộc khủng hoảng đó. Chúng tôi muốn chiến thắng khủng hoảng

hơn.

Sau cùng thì đó là một cuộc chiến. Nó chính là một chiến dịch. Vì thế chúng tôi nói về việc định nghĩa thành công. Chúng tôi nói về việc sắp xếp lại bản đồ chiến trường. Chúng tôi nói về việc thay đổi đối thoại. Chúng tôi nói về việc tìm kiếm cơ hội tiềm tàng hoặc bị cơn khủng hoảng lúc này che khuất. Thưa quý vị, xin hãy kiểm tra xem dây an toàn đã thắt chặt chưa. Chúng ta có thể gặp phải vùng thời tiết xấu.

Trong môi trường thông tin đầy hỗn loạn của chúng tôi, khi việc đưa tin tức vừa hằn học vừa kém cỏi, các cuộc khủng hoảng kinh doanh đóng vai trò là nhân vật truyền thông của chiến dịch chính trị. Nếu bạn không nghĩ rằng đâu đó trong các hoạt động của mình có một cuộc khủng hoảng đang cháy âm ỉ, nào, hãy nghĩ lại và nghĩ thêm một chút nữa đi. Ai đó với tài khoản Twitter đang cố tìm cho ra hoặc, nếu có thể, còn châm lửa cho cơn khủng hoảng đó.

Sự thật là có rất ít chiến dịch chính trị xử lí được khủng hoảng một cách hiệu quả. Trong một quá trình nhiều áp lực và toát mồ hôi hơn, hầu hết các chiến dịch khi bị khủng hoảng cũng đều trải qua những va vấp như các doanh nghiệp. Nó là một quá trình nguy hiểm, bị ngắt quảng bởi cuộc họp báo đẫm nước mắt bởi có người vợ hoặc chồng kiên quyết đứng về phe của thượng nghị sĩ/ CEO hóa ra là thủ phạm: “Tôi đã làm gia đình mình và nhà thờ thất vọng.”

Bạn có thể mua những cuốn sách (hàng ngàn cuốn) chỉ nói về khủng hoảng, nhưng theo kinh nghiệm của chúng tôi, tất cả những gì bạn cần là những thứ bạn tìm thấy ở ngay đây, trong Bước 9 này. Đây là những bài học cơ bản xương máu, được tích luỹ từ rất nhiều mái đầu đã điểm bạc. Những điều này nói về việc phòng ngừa, trung hòa, và trên hết là chiến thắng trong các tình huống khủng hoảng.

**- CÁC BƯỚC -**

Các bước nhằm thực sự chiến thắng một cuộc khủng hoảng là gì? Thực hiện một cuộc điều tra trước khủng hoảng.

• Xác định các giá trị và trách nhiệm của bạn.

• Lập bản đồ chiến trường 3D x 360 độ.

• Tiền nghiên cứu, nghiên cứu và tổ chức một buổi đối thoại với

những người liên quan hiện tại.

• Xây dựng nhóm chiến lược cốt lõi.

• Định nghĩa thành công, định nghĩa chiến thắng.

• Định nghĩa chiến lược cốt lõi.

• Tạo thông điệp trên tấm thiệp 8x12.

• Truyền thông thông suốt, sớm và thường xuyên.

• Khởi động Nhóm Ủng hộ Cứng và Ủng hộ Mềm của bạn.

• Thay đổi cuộc đối thoại, kiểm soát cuộc đối thoại, và đừng bao giờ từ bỏ.

• Nói sự thật và nói thật hay.

**THỰC HIỆN ĐIỀU TRA TRƯỚC KHỦNG HOẢNG**

Khủng hoảng đến trong muôn hình vạn trạng: một "tay buôn lừa đảo" đẩy vỏ bọc đi quá xa, một sản phẩm làm con người suy sụp hay ốm đau, một mối nguy hại môi trường lan rộng, một vụ lái xe của CEO khi nồng độ cồn vượt quá quy định. Cho dù hình thức phong phú như thế nào, hầu hết khủng hoảng đều có một nguyên nhân chung. Có thể bạn còn nhớ câu thoại nổi tiếng của Strother Martin trong bộ phim Cool Hand Luke (Kẻ trơ tráo): "Những điều chúng ta có ở đây, là sự thất bại trong giao tiếp."

Ai đó đã biết có một vấn đề đang âm ỉ, một vấn đề được thiết kế đưa vào sản phẩm. Ai đó đã biết gã ở bàn giao dịch vượt qua khuôn khổ. Ai đó đã biết CEO đang sống trong nguy hiểm. Ai đó đã biết, nhưng không ai nói ra. Việc xác định các vấn đề quan trọng trước khi nó bùng nổ là điều tối cần thiết.

Chúng tôi đi lên từ chính trị, nhưng chúng tôi vẫn không giễu cợt chính trị hay giễu cợt quá trình đó. Chúng tôi thực sự tin tưởng vào nền dân chủ, và chúng tôi tin rằng dân chủ là đối thoại. Chúng tôi tin rằng có dân chủ là điều tốt, càng nhiều dân chủ càng tốt, và một nền dân chủ thoải mái – một cuộc trò chuyện có tính tương tác cao, sẽ là điều tốt nhất.

Cuộc trò chuyện có tính tương tác cao: Đó là những điều mà bạn muốn đạt được trong tổ chức của mình. Nó bắt đầu ở tầng điều hành. Chính xác hơn, nó bắt đầu bằng việc xoá bỏ tầng điều hành,

hay văn phòng có cái góc to như sân bóng polo với những bức điêu khắc của Remington, những bức tranh của LeRoy Neiman, và các cuốn sách trên bàn cà phê.

Văn phòng phẳng tạo ra tổ chức phẳng[29], rồi từ đó tạo ra đối thoại mở. Steven Jobs đã thiết kế ra các văn phòng Pixar của Apple sao cho muốn đi sang phòng tắm hay phòng nghỉ mọi người buộc phải đi bộ từ phòng của mình qua các phòng ban khác. Văn phòng Macintosh của Steven hồi thập niên 1980 là văn phòng đầu tiên có bóng bàn, nhạc cụ đặt khắp phòng, trò chơi điện tử, và tủ lạnh với đầy đủ nước ép và nước mát miễn phí. (Cái tủ lạnh đó và những thứ bên trong nó là những thứ đầu tiên mà cựu CEO của PepsiCo, John Sculley đã bỏ đi khi ông tiếp quản vị trí CEO của Apple.) Nếu bạn là một nhà lãnh đạo, hãy dành thời gian đi bộ và nói chuyện. Thực sự đây là kiểu "nói sao làm vậy" trong giao tiếp lãnh đạo. Đó là hội thoại chứ không phải diễn thuyết. Nhưng về sau này, mọi bài diễn thuyết cũng nên là một cuộc hội thoại.

*[29] Mô hình quản lí theo chiều ngang, có rất ít sự can thiệp của cấp quản lí.*

Cuộc khủng hoảng tốt nhất là cuộc khủng hoảng không bao giờ xảy ra. Hay như Churchill đã ví: "Không có cảm giác nào tuyệt vời hơn cảm giác bị bắn mà không sao." Ông đã viết câu này trong chiến dịch quân sự Nam Phi với tài quan sát trong tình huống "ngàn cân treo sợi tóc".

Khủng hoảng là cú sốc bất ngờ và đột ngột tác động lên hệ thống. Nếu bạn ghét những điều bất ngờ (và bạn nên ghét nó), thì bước đầu tiên là hãy tìm hiểu các dấu hiệu tiền khủng hoảng. Việc này đòi hỏi bạn phải điều tra toàn diện, chúng tôi gọi là điều tra "mọi thứ truyền đạt thông tin". Vì thực tế mọi chi tiết đều có ý nghĩa đối với một số các bên liên quan quan trọng, và cần được xem xét trong phạm vi chiến lược truyền thông cốt lõi.

Một vài khủng hoảng có thể ngăn chặn hoàn toàn. Một số khác thì không thể ngăn chặn nhưng có thể dự đoán được. Vì thế hãy tìm những nút thắt làm tắc nghẽn hoạt động truyền đạt thông tin và tháo gỡ chúng. Đây là điều mà chúng tôi muốn nói: Có nhiều dấu hiệu tiền khủng hoảng tồn tại ở mọi doanh nghiệp. Các luật sư và ủy viên hội đồng thành phố California dán rất nhiều nhãn cảnh báo: "Đừng đâm đầu vào bức tường này." Hãy lưu ý rằng, doanh nghiệp của bạn cũng có những dấu hiệu cho thấy thách thức tiềm ẩn có thể xảy ra. Các công ty bảo hiểm thường tiến hành điều tra các dấu hiệu này trước khi lập hợp đồng bảo hiểm cho bạn. Nếu

điều tra nội bộ, thì việc chuyển giao quá trình tự điều tra cho mọi người trong công ty của bạn vô cùng quan trọng. Hãy chia sẻ thông tin trách nhiệm về dấu hiệu tiền khủng hoảng cho mọi nhân viên của bạn ở tất cả các cấp, từ nhà kho đến phòng giám đốc.

Như chúng tôi vừa nói, họ đã biết nơi sẽ xuất hiện cuộc khủng hoảng tiếp theo. Hãy chắc chắn họ có động lực để cho bạn biết. Như Jack Ewing đưa tin trên tờ New York Times rằng, Hans-Dieter Pötsch, chủ tịch uỷ ban giám sát của Volkswagen, đã nói câu: "Cần có sự khoan dung đối với hành vi vi phạm quy tắc." ("VW khẳng định gian lận khí thải không phải là lỗi-một-lần", ngày 10/12/2015). Các nhà quản lí muốn ám chỉ rằng các vấn đề lớn của VW bắt nguồn từ sự gian dối của nhân viên và bộc phát nghiêm trọng hơn theo thời gian. Theo kinh nghiệm của chúng tôi thì những vấn đề này luôn xuất phát từ một môi trường có khả năng lây nhiễm từ ban điều hành xuống tận nhà máy. Ban quản lí làm ngơ trước sự thật bị thổi phồng. Họ tạo ra hình ảnh không đáng tin cậy với nhân viên, nhà cung cấp, nhà phân tích, cổ đông và khách hàng. Trước kia bạn đã từng chịu đựng bốn tiếng chờ đợi một cuộc gọi dịch vụ Comcast mà nguyên nhân không phải từ quyết định vô lối và tuỳ tiện của nhân viên phục vụ hay nhân viên điều phối của họ. Mà rõ ràng là vấn đề xuất phát từ văn phòng kế toán trưởng. Hầu hết mọi người đều biết rõ vấn đề này. Họ biết rõ nó đang hủy hoại mối quan hệ với khách hàng ở khắp nơi và trong công ty đều bàn tán về nó. Vấn đề là không ai lắng nghe. Một mâu thuẫn nhỏ trong dịch vụ khách hàng sớm biến thành tiết mục hài trên chương trình truyền hình đêm khuya, và doanh nghiệp sẽ phải tiêu tốn hàng chục triệu đô-la để hồi phục danh tiếng.

Những vấn đề được bàn tán đâu đó trong công ty của bạn. Đó là nơi bạn sẽ điều tra ra dấu hiệu tiền khủng hoảng.

Hãy tư duy như một phi công kì cựu. Điều không thể sai có thể sẽ sai. Đừng sợ điều đó. Hãy sẵn sàng cho điều đó. Hãy lường trước điều đó. Hãy chuẩn bị cho điều đó.

**Xác định các giá trị và trách nhiệm của bạn**

Khi Johnson & Johnson lần đầu bán cổ phiếu của hãng cho công chúng vào năm 1944, CEO và cũng là con trai của một trong những người sáng lập, Robert Wood Johnson, cảm thấy lo lắng, cái cảm giác sau này các chủ doanh nghiệp như Jobs, Gates, Page và Brin đều trải qua. Robert lo lắng nếu công ty và nhân viên của

công ty có được số tiền lớn bất ngờ này, họ sẽ lạc lối. Vì thế ông đã ngồi xuống, suy nghĩ về việc này, và sau đó viết về nó, viết bản tuyên ngôn chúc mừng của công ty, "Cương lĩnh của Chúng ta". Nó vẫn được ghi trên tường trong khu vực chờ của mọi văn phòng, trong trang đầu tiên của mọi bài thuyết trình PowerPoint, trên trang web và trong báo cáo thường niên. Một bản sao được đóng khung treo trên tường văn phòng và làm màn hình nền máy tính ở Lucite. Nó không chỉ là vật kỉ niệm. Cho dù họ từng là khách hàng, khách quan mà nói, người của J&J tin tưởng Cương lĩnh và họ thực hiện nó. CEO đương nhiệm Alex Gorsky, là CEO thứ 7 kể từ năm 1944, có nói: "Nếu chúng ta quan tâm đến Cương lĩnh, thì không phải quan tâm đến những thứ khác nữa."

Walmart vẫn cố gắng thực hiện những giá trị lấy khách hàng làm trọng tâm của Sam Walton, và McDonald's vẫn đi theo nhiều quan điểm kinh doanh của Ray Kroc như kinh doanh dựa trên nhu cầu đôi bên và tuân thủ nguyên tắc "kiềng ba chân: người bán hàng, người lao động, người cung ứng." Trong suốt nhiệm kì Bill Gates làm CEO tại Microsoft, công ty đã nhận trách nhiệm cho cuộc cách mạng cải thiện môi trường làm việc và cuộc sống bằng cách thực hiện bản tuyên bố sứ mệnh đơn giản mà chính Gates đã soạn thảo: "Máy tính cá nhân trên Mọi bàn làm việc, ở Mọi nhà.." (Thực tế là: Khi Gates viết câu này, Microsoft chưa làm ra máy tính. Không một cái nào.)

Hầu hết các công ty khởi nghiệp sẽ chấp nhận các giá trị cốt lõi người sáng lập đặt ra một cách chính thức hoặc không chính thức. Ví dụ, sứ mệnh và các giá trị do người sáng lập Howard Schultz đặt ra đã tạo nên trải nghiệm thương hiệu Starbucks. Bạn có thể tìm thấy các thông tin này trên trang web của Starbucks. Quan trọng hơn, bạn sẽ cảm nhận được sứ mệnh và các giá trị này ở hầu hết các cửa hàng Starbucks khi bước vào.

**Sứ mệnh của Chúng tôi**

Khơi nguồn cảm hứng và nuôi dưỡng tinh thần– một người, một cốc cà phê và một tình hàng xóm vào một thời điểm

**Các Giá trị của Chúng tôi**

Chúng tôi coi đối tác, cà phê và khách hàng của mình là những giá trị cốt lõi của công ty và sống vì những giá trị đó.

Tạo ra một nền văn hóa ấm áp và thân thiện, nơi tất cả mọi người đều được hoan nghênh.

Hành động cam đảm, thách thức hiện trạng và tìm ra những phương thức mới để phát triển công ty của chúng ta.

Luôn hiện diện, kết nối tin cậy với phẩm giá và sự tôn trọng.

Cung cấp những dịch vụ tốt nhất và chịu trách nhiệm về kết quả.

Chúng tôi thúc đẩy hiệu quả công việc, thông qua lăng kính của nhân loại.

Khi làm việc với Tập đoàn Core Strategy Group, chúng tôi tiếp thu các nguyên tắc đối đầu và viết lên chúng trong cuốn sách này. Chúng tôi tin những nguyên tắc này sẽ giúp cho công việc và cuộc sống tốt đẹp hơn. Chúng tôi áp dụng chúng trong mọi việc. Và chúng tôi xem xét mọi tình huống với khẩu hiệu nằm lòng: Chúng tôi tin vào nguyên tắc đối đầu.

Hãy xác định trách nhiệm của bạn, viết ra một cách đàng hoàng. Hãy viết tay, giống như Robert Wood Johnson. Xác định trách nhiệm ĐẦU TIÊN của bạn. Bạn nên nhớ rằng, khi định nghĩa chiến thắng (Bước 2), bạn phải định nghĩa một chiến-thắng có lợi cho bạn và tất cả những người liên quan: khách hàng, nhân viên, người cung ứng/đối tác, cộng đồng và cổ đông.

Công ty của bạn cũng cần xác định những giá trị rõ ràng, ít nhất là cụ thể như Starbucks hay Core Strategy Group.

Những giá trị nào tạo nên quyết định? Trước khi trở thành CEO, có cơ hội xác định giá trị cho công ty, bạn phải xác định giá trị bản thân mình đầu tiên. Điều gì giúp bạn ra quyết định? Quy tắc nào, kinh nghiệm hay kiến thức nào?

Những nguyên tắc đối đầu mà chúng tôi thuyết giảng, thực hành và áp dụng, đều được đúc kết từ thử nghiệm thực tiễn, cả thất bại và thành công. Những nguyên tắc này được tích luỹ bằng trải nghiệm và quan sát. Chúng tôi luôn đánh giá lại những nguyên tắc này hoặc thử nghiệm sự phù hợp và hiệu quả của chúng. Đồng thời, chúng tôi học hỏi và không ngừng cải tiến chúng – tuy nhiên không bao giờ thay đổi ý tưởng cốt lõi.

**Lập bản đồ chiến trường 3D x 360 độ**

Đối với một chiến lược gia quân sự, chiến trường chắc chắn là một môi trường thù địch, nhưng không hẳn là không thân thiện. Thực tế, ở đó còn có cảm giác như ở nhà. Và hôm nay nếu bạn muốn lãnh đạo một doanh nghiệp, bạn nên bắt đầu cảm nhận môi

trường đó như ở nhà.

Trên chiến trường sẽ có bốn góc thể hiện bốn yếu tố trong phân tích SWOT (Strength – Điểm mạnh, Weakness – Điểm yếu, Opportunity – Cơ hội, Threat – Thách thức):

Điểm mạnh (bên trong)

Điểm yếu (bên trong)

Cơ hội (bên ngoài)

Thách thức (bên ngoài)

Và trên đó cũng thể hiện các khía cạnh khác như những nguồn lực có sẵn (hay thiếu nguồn lực) và lợi thế cạnh tranh (hay bất lợi). Rõ ràng, bạn muốn di chuyển đến góc phần tư phía trên bên phải, nơi có điểm mạnh và cơ hội thị trường bên ngoài. Bạn cũng phải tìm hiểu những thách thức thị trường bên ngoài như sự cạnh tranh, điều kiện thị trường, chuỗi cung ứng cũng như nhận thức và thái độ của người tiêu dùng.

Hãy nhớ rằng, mọi chiến trường đều luôn biến động, trong đó hằng số duy nhất là sự thay đổi. Ngoài ra: Trong một cuộc chiến điển hình sẽ có nhiều trận đánh, giống như có nhiều cuộc tranh luận và bầu cử vòng đầu dẫn đến một cuộc tổng tuyển cử, và nhiều cơ hội và thách thức thị trường để đưa đến thành công.

Bạn phải đánh giá cẩn thận chiến trường, nơi cuộc khủng hoảng diễn ra. Cuộc khủng hoảng đó có thể do các vấn đề khách quan, chẳng hạn như sự cố rò rỉ chất độc hại, quy trình pháp lí hay đạo đức, hay một mối đe dọa cạnh tranh cụ thể. Còn lại hầu hết các cuộc khủng hoảng đều do vấn đề chủ quan, như nhận thức, thái độ và hành vi thay đổi của một trong các nhóm như Nhóm Phản đối Cứng, Phản đối Mềm, Chưa quyết định, Ủng hộ Mềm, và Ủng hộ Cứng xuất hiện trên chiến trường.

Sau khi đánh giá, bạn phải lập bản đồ chiến trường một cách chính xác và linh hoạt tương ứng với những thay đổi khi các sự kiện diễn ra. Cuộc khủng hoảng ảnh hưởng đến công ty của bạn sẽ tạo ra sự thay đổi trên thị trường, mang lại cả thách thức và cơ hội. Khi chúng tôi nói với khách hàng của mình là hãy tìm cơ hội trong khủng hoảng, thì không đơn thuần chỉ là: “Hãy tìm tia năng lượng trong cơn giông.” Vì ngay khi bạn đang đối phó với khủng hoảng trên thị trường thì bạn cũng đang thay đổi đó. Đối thủ cạnh tranh cũng đang phải đối phó. Người tiêu dùng cũng đang phải

đối phó.

Chúng tôi còn nhớ một nghiên cứu mà Nike đã thực hiện ngay sau khi hãng khai trương siêu thị Niketown đầu tiên ở Chicago. Lí do ra đời Niketown là các nhà bán lẻ đã thẳng thừng nói với Nike rằng, bán quần áo mang thương hiệu của một công ty giày thể thao sẽ không có hiệu quả. Không có mối đe dọa nào lớn hơn sự từ chối thẳng thừng sản phẩm. Nhưng Nike chấp nhận mối đe dọa này như một thách thức và quyết định chứng minh Nike có thể tạo ra các dòng sản phẩm may mặc áp dụng cùng một mô hình tiếp thị thương hiệu như họ đã từng áp dụng để bán giày thể thao.

Tất nhiên Niketown đã thành công rực rỡ – thành công đến mức chính những nhà bán lẻ đã từng nói rằng công ty không thể bán quần áo mang nhãn hiệu Nike bây giờ lại lo sợ quần áo bán tại Niketown sẽ lấy mất công việc kinh doanh của họ. Nhưng nghiên cứu của Nike cho thấy những phát hiện đáng chú ý khác. Khi khai trương một cửa hàng Niketown, doanh số các sản phẩm khác mang nhãn hiệu Nike ở khu vực xung quanh cửa hàng đó đều tăng vọt. Doanh số tại các cửa hàng trong trung tâm thương mại, chuỗi cửa hàng giày thời trang, dụng cụ thể thao, và thậm chí cả các cửa hàng giày gia đình đều tăng. Niketown thể hiện xuất sắc ý nghĩa thương hiệu, truyền tải hình ảnh thương hiệu và thu hút khách hàng trong toàn bộ khu vực. Cuộc khủng hoảng cạnh tranh mà các nhà bán lẻ dự đoán đã trở thành cuộc khủng hoảng cơ hội.

Có những khủng hoảng tự tạo có ích. Khi rảo bước trên Đại lộ 5 của phố Manhattan, mọi người sẽ dễ dàng bắt gặp các tấm biển "SẮP ĐÓNG CỬA VÌ PHÁ SẢN". Trong phạm vi ba khối nhà, bạn có thể bắt gặp bốn hoặc năm cửa hiệu có treo các băng rôn như thế. Chủ các cửa hiệu này biết rằng người tiêu dùng rất có thể phản ứng với cuộc khủng hoảng cuối cùng của một doanh nghiệp. Vì thế họ tạo ra chúng.

Điều lạ là nó trở thành một hình thức quảng cáo quen thuộc. Không một người New York nào tin là những doanh nghiệp này thực sự sắp đóng cửa vì phá sản. Hình thức quảng cáo này từng được phản ánh trong một bộ phim hoạt hình cổ điển về Người New York: Một ông bố kiêu hãnh đứng ngay cửa một cửa hàng có treo băng rôn SẮP ĐÓNG CỬA VÌ PHÁ SẢN, nhìn cậu con trai bé bỏng của mình và tự hào tuyên bố, "Một ngày nào đó, nơi này sẽ là của con!"

Hình thức bán hàng kiểu "sắp đóng cửa vì phá sản" này diễn ra trong nhiều thập kỉ. Trong suốt thời gian đó, những cuộc khủng

hoảng cuối cùng này vẫn thu hút người mua. Và từng ngày, các doanh nghiệp có tấm biển "sắp đóng cửa vì phá sản" đã tác động đến các cửa hàng bán lẻ xung quanh họ.

Có những khủng hoảng là tác phẩm của tự nhiên. Mưa bão gây ra một cuộc khủng hoảng đặc biệt ở Manhattan, khi những chiếc taxi biến mất khỏi đường phố và Uber bắt đầu tăng giá. Những giọt mưa đầu tiên rơi xuống, những người bán ô xuất hiện ở mọi ngóc ngách. Tiếng rao ngoài phố "Ô 10 đô đây! Ô 10 đô đây!" – là mức giá hiện tại của chiếc ô được làm bằng tấm vải và vài cái nan trị giá một đô có thể giúp che mưa đi đoạn đường đến tòa nhà kế tiếp hoặc qua hai tòa nhà.

Có thời điểm tất cả những người bán ô là dân nhập cư gốc Tây Phi sống trong khách sạn thành phố; từ đây, khi mây đen kéo đến, họ sẽ tỏa đi khắp các khu phố để bán ô. Cơn mưa có thể là nguy cơ làm hỏng đôi giày cao gót mới hiệu Jimmy Choo của bạn nhưng là cơ hội của người bán ô.

Khủng hoảng cá nhân của bạn tạo ra cơ hội cho người khác. Tất cả đèn cảnh báo trong chiếc xe Lexus của bạn bật sáng và động cơ đột ngột ngừng hoạt động. Giúp tôi với! Giúp tôi với! Tôi đang gặp sự cố… Khủng hoảng của bạn là cơ hội của tài xế xe kéo – và tài xế này sẽ tính phí cứu hộ.

Một số khủng hoảng dường như được ấn định theo lịch. Quảng cáo bán hàng bắt đầu vào thứ Sáu Đen tối rõ ràng được ấn định theo lịch. Trái ngược với cuộc khủng hoảng tự tạo để quảng cáo bán hàng SẮP ĐÓNG CỬA VÌ PHÁ SẢN, họ có cơ sở thực tế. Người tiêu dùng cho rằng đó chỉ là một ngày lặp lại hàng năm trên lịch, nhưng thực ra, sự lặp lại đó lại thôi thúc nhà bán lẻ: Phải bán toàn bộ sản phẩm! Từ cửa hiệu nhỏ nhất đến cửa hàng sầm uất nhất, hàng tồn kho không bán được chính là một khủng hoảng. Dù họ mời chào Phải bán toàn bộ sản phẩm!, nhưng vẫn đảm bảo Phải bản toàn bộ sản phẩm với mức giá có lãi nhất có thể.

Người tiêu dùng biết rõ các cửa hàng sẽ giảm mạnh lợi nhuận biên khi Giáng sinh đến gần. Những người tiêu dùng thông thái ngày nay cũng chơi lại các nhà bán lẻ, và họ sử dụng dịch vụ FedEx, UPS và Dịch vụ Bưu chính Hoa Kỳ để nhận được sản phẩm kịp lúc.

Đến mùa nghỉ lễ, có sự gia tăng rõ rệt về nhịp độ khẩn trương ở cả hai phía cung ứng và tiêu thụ trong phương trình cung cầu. Hơn nữa, phương thức bán hàng tại Macy's hay Amazon hay Starbucks thể hiện rõ rệt trong giai đoạn này, chiến lược và chiến thuật mà

những gã khổng lồ này sử dụng không chỉ ảnh hưởng đến doanh số trên chiến trường của chính họ— gồm khách hàng, nhà cung cấp, nhà phân phối và đối thủ trực tiếp của họ — mà còn có tác động ở phạm vi chiến trường rộng lớn hơn. Sự gia tăng về nhịp độ cung cầu diễn ra ở các khu vui chơi, nhà sách, rạp phim, hình thức trang trí, hay hương vị mới của mùa mua sắm Giáng sinh năm nay. Mọi thương nhân trông đợi vào những người đương nhiệm như những con cừu đầu đàn. Họ muốn xem những tín đồ mua sắm chen nhau chiếm đường vì cái gì.

Bất kì sự khẩn trương nào cũng tạo ra áp lực – cảm giác bất an – nhưng nó cũng tạo ra vô số cơ hội mà các chiến lược "săn tìm kho báu" của Gilt Groupe hay Costco khai thác không chỉ vào dịp Giáng sinh mà quanh năm.

Phần lớn chiến dịch lãnh đạo là biến khủng hoảng thành thời cơ. Các nhà lãnh đạo giỏi theo bản năng ứng phó với khủng hoảng theo cách này. Các nhà lãnh đạo vĩ đại tạo ra các cuộc khủng hoảng một cách chính xác để họ và các tổ chức của họ có thể phản ứng với khủng hoảng theo cách này.

**VÍ DỤ MINH HỌA: CÂU CHUYỆN CỦA WHOLE FOODS**

Hãy cùng xem sự kết hợp giữa việc điều tra tiền khủng hoảng và lập bản đồ thị trường cho Siêu thị Whole Foods Market.

Whole Foods Market là một thương hiệu đối đầu đã từng làm chao đảo các thị trường. Bây giờ, chính thương hiệu này đang bị chao đảo. Giống như nhiều thương hiệu đối đầu khác, Whole Foods Market không chỉ bành trướng ra các thị trường khác mà còn tự tạo ra một thị trường cho riêng mình. Đó cũng là những gì mà Red Bull đã làm với nước uống tăng lực và Tesla làm với xe điện cao cấp.

Những thành công lớn có thể là cám dỗ khiến bất kỳinhà lãnh đạo mới giàu và tự mãn nào sớm có tư duy, lập kế hoạch và hành động như một người cầm quyền mà không phải là người đối đầu. Sự gia tăng mạnh mẽ của xu hướng xem những thành công của người đối đầu là điều hiển nhiên khiến cho xu hướng xem sự phát triển của nguồn khách hàng là điều tất yếu cũng tăng theo. Khi một lãnh đạo và doanh nghiệp của người đó đứng ở điểm giữa của chiếc bập bênh mà hai đầu của nó là sự đối đầu và sự đương nhiệm, thì đây là dấu hiệu của "tiền khủng hoảng". Và nếu tình huống này nghe có vẻ đáng lo ngại như khi bạn nhận kết quả chẩn đoán tình trạng "tiền ung thư" từ ông bác sĩ đeo găng tay cao su,

vậy thì tốt. Và bạn nên cảm thấy thế. Vì cả hai tình huống đều có thể nhanh chóng trở nên tồi tệ.

Thành công sớm của Whole Food Market là nhờ làn sóng người tiêu dùng lo ngại về thực phẩm chế biến sẵn, thực phẩm đóng gói với danh sách dài các thành phần không thể phát âm, song song với đó là sự phát triển của phong trào "ăn chậm" và nấu ăn theo phương pháp truyền thống ở Ý, cùng với cuộc cách mạng từ-nông-trại-đến-bàn-ăn do Alice Waters và Chez Panisse khởi xướng. Thời đại thông tin kĩ thuật số đã thúc đẩy và lan truyền những thay đổi này, tạo ra một bước ngoặt trong chế độ ăn kiêng của người Mỹ – chủ yếu bắt đầu từ những người thuộc Thế hệ X[30], cộng đồng Boomer[31] giàu có và nay trở thành xu hướng tại vùng ngoại ô và nông thôn nước Mỹ.

*[30] Thuật ngữ dùng để chỉ thế hệ được sinh ra từ năm 1965 đến 1979, là những người bước đầu được trải nghiệm máy tính cá nhân, truyền hình cáp và Internet.*

*[31] Thuật ngữ dùng để chỉ thế hệ được sinh ra trong thời kì bùng nổ dân số (từ 1944 đến 1965).*

Hãy nhớ rằng những người đương nhiệm ghét sự thay đổi và phủ nhận nó. Vì thế các tập đoàn thực phẩm lớn, các nhà bán lẻ thực phẩm và chuỗi cửa hàng thức ăn nhanh chấp nhận những thay đổi này một cách chậm chạp. Ngay cả khi đã thức tỉnh, họ cũng chỉ thực hiện những chiến lược "rón rén" kiểu nhúng-ngón- chân-vào-nước bằng những thay đổi mang tính hình thức, chủ yếu là ở hương vị và thành phần của món ăn. Cốt lõi sản phẩm của họ vẫn giữ nguyên, không thay đổi. Ngoài ra, thế hệ đương nhiệm đang nắm quyền không nghiêm túc thực hiện những thay đổi quan trọng trong khẩu phần ăn. Họ loại bỏ nó như một hình thức tiếp thị nhất thời, và trong những năm đầu tiên, điều này đã giúp cho Whole Foods Market và tất cả các thương hiệu được bày bán trên kệ hàng trong siêu thị này thậm chí được quảng bá rộng rãi hơn.

Cuối cùng, những gì thuyết phục tuyệt đối cả lí trí và trái tim của các chuỗi bán lẻ thực phẩm truyền thống không chỉ là lượng khách hàng đông đảo bị lôi kéo do Whole Food Market mở rộng thị phần, bành trướng sang các phân khúc thị trường khác, mà còn bởi siêu thị này đã thu được lợi nhuận biên cao hơn nhiều do bán sản phẩm của các thương hiệu thực phẩm tự nhiên và hữu cơ không tên tuổi. Nhờ vào sự tín nhiệm được xây dựng trên nền tảng tiêu chuẩn nghiêm ngặt của Whole Foods Market – sự tín nhiệm này được xác nhận bằng sự vắng mặt đáng chú ý của các

thương hiệu Thực phẩm Công nghiệp/Nước uống Công nghiệp lớn khác trên các kệ hàng – mà công ty có thể bán với giá cao hơn. Điều này khiến các siêu thị đang hoạt động kinh ngạc vì họ luôn phải xử lí khối lượng lớn hàng hóa với mức lợi nhuận biên không đáng kể. Nó giống như cảm giác của người chỉ huy một đội quân lớn mạnh khi bị quân du kích tấn công từ bên hông và từ phía sau: Chuyện này không thể xảy ra!

Sự xuất sắc của chiến lược tiếp thị đối đầu của Whole Foods không cần thiết phải được cường điệu. Lợi ích mà công ty mang lại cho các thương hiệu tự nhiên và hữu cơ ít tên tuổi không chỉ là việc định vị thương hiệu một cách hiệu quả, mà còn là việc định vị lại các thương hiệu đối thủ hiện tại với khẩu hiệu THỰC PHẨM CÔNG NGHIỆP – mà thực chất là sản phẩm chứa chất độc hại hoặc chất gây ung thư hoặc cả hai. Hãy ăn và chết ngay hoặc sau này chết, nhưng đều sẽ chết.

Tuy nhiên, song song với việc tạo ra giá trị nhờ sự khác biệt – là công ty cung cấp thực phẩm tươi, sạch, có nguồn gốc tự nhiên, hữu cơ, tốt cho sức khỏe, trái ngược với sản phẩm độc hại được chế biến sẵn do các nhà bán lẻ thực phẩm công nghiệp cung cấp - Whole Foods Market lại mắc phải một sai lầm nghiêm trọng, có thể là vấn đề sống còn của doanh nghiệp, tồn tại trong suốt quá trình tăng trưởng và thành công của công ty. Sai lầm này chính là khiến khách hàng có nhận thức rằng hàng hóa tại Whole Foods Market là "bị bán đắt". Lúc đầu, sức mạnh của niềm tin đã thuyết phục khách hàng thành công, nhưng sau nhiều năm, họ đã phát hiện ra sự thật. Thực tế ngày nay, không có gì lạ khi nghe thấy ai đó nói, "Ồ, bạn vẫn mua sắm ở Whole Paycheck[32] à?" Như vậy là đã đủ tiếng xấu cho truyền thông đưa tin tiêu cực và trở thành chủ đề tấu hài trong các chương trình trò chuyện đêm khuya. Khi các cửa hàng bắt đầu bày bán sản phẩm nước ép măng tây có tên Asparagus Water – với hình ảnh quảng cáo là ba cành măng tây đựng trong một chai nước và đặt giá 6 đô-la – sản phẩm này cũng không thể lấy lại danh tiếng cho công ty. Tệ hơn là tiếng xấu lừa đảo trở thành một phần tên tuổi mà chính khách hàng gắn cho thương hiệu này. Trước đây, họ từng tự hào về sự khác biệt, giờ đây họ cảm thấy mình như những kẻ khờ, người quê mùa, mang thương hiệu xấu – bất kể biệt danh gì mà các lễ hội hóa trang gọi khách hàng của mình.

*[32] "Whole Paycheck" trong tiếng Anh có nghĩa là "toàn bộ tiền lương". Ở đây tác giả chơi chữ với "Whole Food Market" để mỉa mai/ám chỉ rằng siêu thị này bán hàng hóa với giá đắt ngang với "toàn bộ tiền lương" của khách hàng.*

Trong khi Whole Foods đối mặt với sự tuột dốc của thương hiệu mình từng nhọc công gây dựng, thì các hãng bán lẻ thực phẩm lớn cuối cùng cũng phát hiện ra thay đổi căn bản mà Whole Foods tạo ra để làm công cụ phát triển. Những thương hiệu Thực phẩm Công nghiệp đương nhiệm đã phân tích các sản phẩm cốt lõi mà người tiêu dùng tìm kiếm trong các phiên bản tự nhiên và hữu cơ. Sau nhiều năm, các hãng bán lẻ này đã xây dựng một "chiến lược mua sắm vòng ngoài". Chiến lược này khá đơn giản: Trong cửa hàng, bạn bố trí sản phẩm sữa ở góc trái, bánh mì ở góc phải, nông sản và đồ ăn sẵn ở gian hàng đầu tiên. Mục đích của việc sắp đặt này là nhằm thu hút khách hàng đi đến các góc trong cửa hàng, đi qua tất cả các gian hàng và trong quá trình đi lại này, họ sẽ mua nhiều hơn dự định ban đầu khi mới bước vào cửa hàng. Hiện nay, các hãng lớn phân tích các thương hiệu sản phẩm tự nhiên và hữu cơ chủ chốt, và tạo ra các thương hiệu có gắn nhãn của riêng họ, và bắt đầu xếp chúng vào các gian hàng một cách có chiến lược – theo cách mà họ vẫn luôn làm với sữa, bánh mì, thịt, nông sản và đồ ăn sẵn.

Các thương hiệu giá rẻ lớn cũng tiến hành phân tích thị trường, trước hết bằng cách tìm hiểu khách hàng của họ. Nhãn hiệu "Wild Oats" của Walmart không chỉ mang đến cho khách hàng những sản phẩm cơ bản vốn đã quen thuộc từ lâu, mà còn bổ sung thêm ngày càng nhiều các sản phẩm tự nhiên và hữu cơ – có giá bán ngang bằng với giá của sản phẩm cung cấp bởi các công ty thực phẩm công nghiệp cũng đang được bán tại các cửa hàng. Đây thực sự là một chiến lược đối đầu.

Costco[33] cũng cam kết thực hiện một thay đổi căn bản, đó là cung cấp các sản phẩm tươi sạch, tự nhiên và hữu cơ. Và đây mới là vấn đề thực sự đối với Whole Foods Market. Costco trở thành thương hiệu thông minh dành cho những ai quan tâm đến chất lượng. Nói cách khác, bằng việc ứng dụng chiến lược đối đầu hoàn hảo, cả Walmart và Costco đã thay đổi để kiểm soát đối thoại. Từng bị thách thức và tái định vị bởi công ty đối đầu Whole Foods, lúc này đây họ đã tự định vị chính mình là công ty đối đầu và đặt Whole Foods Market ở vị trí của người đương nhiệm.

*[33] Tập đoàn bán lẻ đa quốc gia của Mỹ, trụ sở chính đặt tại Issaquah, Washington.*

Kết quả? Năm 2015, giá cổ phiếu của Whole Foods Market giảm 50%. Bạn muốn một cuộc khủng hoảng? Đó chính là một cuộc khủng hoảng. Một cuộc khủng khoảng thay đổi cục diện. Và một điều chắc chắn là nó có thể được dự đoán trước và thậm chí có thể

được ngăn chặn bằng việc điều tra tiền khủng hoảng toàn diện và lập bản đồ chiến trường cạnh tranh.

**Nghiên cứu sơ bộ, nghiên cứu chuyên sâu và tổ chức một buổi đối thoại với những bên liên quan**

Tác động lớn nhất của một cuộc khủng hoảng là nó làm thay đổi nhận thức, thái độ và hành vi của người tiêu dùng, nhân viên và các bên liên quan khác – thông thường bao gồm các nhà lập pháp, nhà quản lí và giới truyền thông.

Chúng tôi đã nói đi nói lại điều này rất nhiều lần. Bạn phải đối thoại liên tục với tất cả các nhóm liên quan. Có thể đối thoại riêng tư và đối thoại qua phương tiện kĩ thuật số. Hoạt động đối thoại phải diễn ra liên tục và có tính tương tác. Chỉ những công ty quy mô rất nhỏ mới có thể tiến hành duy nhất hình thức đối thoại trực tiếp. Đối với các tổ chức lớn hơn, cần có hoạt động nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chuyên sâu để đa dạng hóa hình thức đối thoại. Các nghiên cứu chuyên sâu phải được tiến hành bằng nhiều phương pháp. Nghiên cứu định tính được thực hiện bằng phương pháp phỏng vấn trực tiếp và nhóm trọng tâm đối với các cá nhân đại diện từ các nhóm mục tiêu khác nhau của bạn. Nghiên cứu định lượng sử dụng điện thoại hay câu trả lời bình chọn qua hệ thống kĩ thuật số.

Nghiên cứu sơ bộ là thuật ngữ sử dụng cho giai đoạn phát triển các giả thuyết để thử nghiệm các khả năng và kịch bản/viễn cảnh tương lai với các nhóm mục tiêu. Việc kiểm tra giả thuyết không giúp dự đoán chính xác kết quả, nhưng nó sẽ hướng dẫn bạn tạo ra nhiều giả thuyết gần hơn với thực tế giống như phương pháp rắc vụn bánh mì của Hansel và Gretel[34] để tiến gần hơn tới chiến lược tốt nhất.

*[34] Hansel và Gretel là hai anh em trong câu chuyện cổ Grimm cùng tên. Vì gia đình nghèo khó, không đủ cái ăn, cha mẹ của Hansel và Gretel đã quyết định bỏ rơi hai anh em trong rừng sâu. Người anh Hansel biết chuyện đã nhanh trí đánh dấu đường đi bằng vụ bánh mì để hai anh em tìm được đường về nhà.*

Cho dù bạn áp dụng công nghệ hay triết lí nào khi tiến hành nghiên cứu các nhóm nội bộ hay bên ngoài, có một điều bạn phải chấp nhận đó là nhu cầu sử dụng nghiên cứu không chỉ để cung cấp cho bạn – lãnh đạo doanh nghiệp – những thông tin cần thiết, mà còn cho phép bạn thực hiện đối thoại hiệu quả với các bên liên quan bằng cách phản hồi lại những nội dung mà bạn nghe thấy.

Mô hình hành động khá đơn giản: kiểm tra, truyền đạt, kiểm tra, truyền đạt.

Nghiên cứu dù có thế nào thì vẫn tốt hơn là không nghiên cứu, giống như dân chủ dù ở mức độ nào thì cũng vẫn tốt hơn là không dân chủ. Tuy nhiên, lí tưởng vẫn là một cuộc đối thoại liên tục và không hồi kết. Điều này cho bạn cơ hội nhìn ra vấn đề trước khi nó xảy ra. Và nếu có đặt cược cho quyền lãnh đạo thì đó là khả năng nhìn thấy cơ hội giữ bóng trước khi bạn và công ty bạn nhào vào.

Tiền nghiên cứu và nghiên cứu chuyên sâu rất cần thiết cho việc lập bản đồ thị trường chính xác và sửa lại bản đồ khi thị trường thay đổi. Hai quy trình song song này sẽ cho phép bạn lên kế hoạch cho viễn cảnh tương lai bao gồm các phản hồi cần thiết để thực sự giành được chiến thắng mà bạn đã đề ra.

**Xây dựng một nhóm chiến lược cốt lõi**

Chúng tôi không tin vào việc che giấu khủng hoảng với các nhân viên, hay ít nhất, với những người quản lí và lãnh đạo công ty. Điều gì cần phải biết sẽ được biết, và sự thật có sức lan truyền mạnh hơn gấp nhiều lần lời đồn thổi, nó là sức mạnh không thể chống đỡ khi các cánh cửa thuộc tầng làm việc của giám đốc đóng sầm lại và những người quản lí thì thầm với nhau trong các phòng họp.

Tuy nhiên, khủng hoảng không phải là công việc như bình thường. Cũng như bất kì thách thức hoặc cơ hội quan trọng nào khác, để tận dụng tối đa tình huống khủng hoảng đòi hỏi có sự chung tay của một nhóm người đa dạng, tài năng, thông minh và biết hợp tác. Bạn có thể sẽ muốn thể hiện trọn vẹn các hoạt động của công ty bạn trong nhóm này, như Mike Roberts và Frank Vizcarra đã làm với Đội Mỹ tôm McDonald's.

Nhóm chiến lược cốt lõi mà bạn tạo ra sẽ định nghĩa chiến thắng và chiến lược khởi nguồn từ định nghĩa đó. Họ sẽ theo dõi, phân tích nghiên cứu và điều chỉnh các chốt nghe[35] khác nhau theo chuỗi cung cũng như chuỗi cầu của bạn. Hãy bổ nhiệm trưởng nhóm chiến lược cốt lõi không phải là một CEO. CEO không nên là người tổ chức thông tin hay con người. CEO nên được trao cơ hội để lắng nghe, học hỏi và đưa ra các quyết định.

*[35] Listening post: Trong quân sự, đây là địa điểm để theo dõi, nghe ngóng hoạt động của đối thủ.*

Chúng tôi tin vào những căn phòng đầu não[36], mặc dù chúng có

vẻ trở nên sáo rỗng. Một số công ty có hai hoặc ba phòng hoạt động cùng một lúc, điều này sẽ làm giảm đi ý nghĩa và sức mạnh của chúng. Tinh thần của căn phòng đầu não chính là tinh thần tập trung. Hiện nay, công nghệ đã có khả năng tạo ra căn phòng đầu não ảo giúp cho nhóm chiến lược cốt lõi của bạn có thể liên lạc một cách an toàn và liên tục. (Ai đó làm ơn kể cho Hillary Clinton về công nghệ này đi). Với cách này, đội ngũ của bạn có thể được phân cấp, bởi thường thì sẽ cần phải như vậy.

*[36] War room: Trong các chiến dịch tranh cử, đây là nơi giám sát các hoạt động truyền thông 24/7.*

**Định nghĩa Thành công, Định nghĩa Chiến thắng**

Sau khi đã hiểu rõ bản chất và mức độ của khủng hoảng thông qua việc phân loại chúng dựa trên thông tin từ cuộc kiểm tra tiền khủng hoảng, và sau khi đã lập xong bản đồ thị trường, bạn có thể định nghĩa thành công. Câu hỏi bạn cần trả lời đó là Đâu là kết quả có thể chấp nhận được và đâu là kết quả tốt nhất? Xin nhớ rằng: Chúng tôi tin rằng mọi quy trình trong doanh nghiệp hay sự nghiệp của bạn có kết quả không chắc chắn sẽ tạo nên một chiến dịch; thì trong bất kì chiến dịch nào, bạn cũng đều cần định nghĩa chi tiết về chiến thắng mà bạn muốn theo đuổi.

Quan trọng là bạn phải thận trọng và thực tế, bởi vị trưởng phòng pháp chế của công ty sẽ liên tục nhắc nhở bạn về điều đó.

Không, bạn không muốn vượt quá xa/quá thận trọng và thực tế.

Tuy vậy, bạn nên định nghĩa về chiến thắng chứ không phải về việc "quản lí" khủng hoảng. Bạn muốn cán đích bằng thắng lợi chứ không phải bằng một khủng hoảng được quản lí. Vậy nên hãy định nghĩa chiến thắng đó bằng những từ ngữ thật chi tiết.

• Khủng hoảng sẽ làm thay đổi một cách tích cực và hiệu quả về cảm nhận, suy nghĩ và cách đối xử của các bên liên quan đối với bạn như thế nào?

• Chiến thắng sẽ làm thay đổi "cảm nhận/suy nghĩ/hành động" như thế nào?

Hãy trả lời những câu hỏi này, và bạn sẽ xác định được kết quả và đích đến mong muốn của mình. Giờ thì bạn có thể xây dựng chiến lược để đạt được nó.

Đối với những dự án và thách thức lớn, bạn sẽ luôn cố gắng đặt ra

một "Ngày Bầu cử" mà vào ngày đó bạn cần giành được chiến thắng như đã vạch ra từ trước.

Với khủng hoảng thì việc này lại khó khăn hơn gấp bội, cho dù bản thân cuộc khủng hoảng có thể đã có cột mốc chuẩn rồi, ví dụ như kết quả đúng quy định, bản án hợp lệ, báo cáo kết quả đánh giá thiệt hại và thậm chí là xu hướng truyền thông.

Đối với xu hướng truyền thông, cũng cần nhớ rằng truyền thông có những biến động chu kì của riêng nó. Các phóng viên có thể tụ lại cùng nhau khi bắt đầu đưa tin về một câu chuyện, nhưng sau này sẽ có thời điểm có thể phát triển một câu chuyện hay một bài báo mang tính trái ngược. Đây được xem là cơ hội béo bở cho mọi phóng viên – thoát khỏi đám đông và phát triển một câu chuyện mới. Rõ ràng là bạn nên tìm cho ra phóng viên đó và giúp người đó phát triển câu chuyện mang chiều hướng trái ngược phù hợp với bản thân.

**Định nghĩa chiến lược cốt lõi**

Khi bạn và tổ chức của bạn gặp khủng hoảng, điều đó có nghĩa là bạn đã mất quyền kiểm soát đối thoại trong một số lĩnh vực hoạt động rất quan trọng. Chiến lược cốt lõi của bạn là tìm ra cách lấy lại quyền kiểm soát thông qua sự thay đổi. Và chiến lược của bạn phải xác định chính xác số phiếu bạn cần có để giành chiến thắng. Xin nhắc lại rằng, bạn làm điều này bằng cách phân khúc mọi đối tượng liên quan dựa theo thái độ như đã thảo luận trong Bước 2 về các nhóm Đối đầu Cứng, Đối đầu Mềm, Không chính kiến, Ủng hộ Cứng và Ủng hộ mềm.

Chiến lược khủng hoảng có thể thay đổi khi các sự kiện làm thay đổi thị trường khủng hoảng. Nhưng chỉ nên thay đổi theo quyết định của nhóm chiến lược cốt lõi, chứ không nên theo mệnh lệnh của luật sư hay lãnh đạo.

**Tạo thông điệp trên tấm thiệp 8x12 cm**

Tạo một thông điệp trên tấm thiệp 8x12 dựa trên chiến lược cốt lõi của bạn, với tư tưởng trọng tâm được trình bày dưới dạng tiêu đề, còn bốn hoặc năm luận điểm bổ trợ được trình bày theo các gạch đầu dòng phía dưới tiêu đề. Hãy đọc lại Bước 2 để hiểu hơn về chủ đề này.

Cần đảm bảo rằng bạn gửi tấm thiệp 8x12 đi khắp nơi có thể. Tấm thiệp không có nội dung dối trá hay thông tin bí mật. Đây là cuộc tranh luận công khai của bạn, và tất cả những người muốn ủng hộ

bạn hoặc có ý định việc ủng hộ bạn sẽ đều nhận được tấm thiệp này. Tất nhiên là thông điệp trên tấm thiệp 8x12 này có thể thay đổi nếu các sự kiện có sự thay đổi về chiến lược. Cho đến lúc đó thì bạn hãy cứ lặp lại, lặp lại, lặp lại việc này.

**Truyền thông toàn diện, sớm và thường xuyên**

Trong các thông điệp của bạn, sự nhất quán mang tính thuyết phục. Nó củng cố sức mạnh cho các lập luận của bạn. Những lập luận đó xuất phát từ đội ngũ lãnh đạo cốt lõi và lan tỏa đến người lao động, nhà cung cấp, đối tác thị trường, nhà phân phối, khách hàng Ủng hộ Cứng, các công ty truyền thông đại chúng, các nhà lập pháp và các cơ quan quản lí, sự lan tỏa ấy càng xa thì lại càng mang tính thuyết phục. Khi bạn được những chuyên gia liên quan – những người công tư phân minh – củng cố cho lập luận của mình, là lúc bạn đang ở một vị thế rất lớn mạnh. Hãy cứ củng cố những thông điệp tương tự. Hãy cứ truyền đạt những thông tin mang tính củng cố từ những nguồn khách quan như các chuyên gia phân tích của bên thứ ba, báo chí, v.v... Hãy khiến cho những người ủng hộ bạn cảm thấy bản thân đã có một quyết định khôn ngoan vì đã đứng về phía bạn.

**Kích hoạt nhóm Ủng hộ Cứng và Ủng hộ Mềm của bạn**

Trong số những đối tượng thuộc chiến dịch của bạn, từ nhân viên cho tới người tiêu dùng, hãy tập trung nhiều nhất vào những người trung thành thuộc nhóm Ủng hộ Cứng và Ủng hộ Mềm của bạn. Cả hai nhóm này có thể được tạo động lực để giúp quảng bá cho chủ đề và thông điệp chính của bạn. Đối với nhóm Ủng hộ Mềm, có thể bạn sẽ phải lôi kéo để họ trở thành người truyền đạt thông tin của bạn trước khi mong đợi sự giúp đỡ của họ. Hãy khiến mọi thứ bạn nói và làm đều có sự liên quan đến họ.

Bạn sẽ có một khoảng thời gian dễ dàng hơn với nhóm Ủng hộ Cứng, những người đã cược cả máu thịt vào cuộc chơi. Có lẽ họ đã thể hiện lòng trung thành với bạn. Họ chính là thương hiệu của bạn. Dù là nhân viên hay người tiêu dùng, họ đều sẽ là những người được người khác tìm đến để xin thông tin "trong lề". Do đó việc đầu tiên và quan trọng nhất bạn cần làm đó là phải cung cấp cho họ những thông tin hay nhất và mới nhất.

Sau cùng, khi bảo vệ bạn, họ cũng đang bảo vệ chính mình và đôi lúc là bảo vệ chính lợi ích của họ. Họ muốn cung cấp những lập luận hay nhất có lợi cho bạn. Hãy đảm bảo rằng họ luôn có sẵn những thông tin này. Chúng tôi thường in những tấm thiếp 8x12

loại ép nhiều lớp cho nhân viên, nhà cung cấp và những khách hàng quan trọng. Và chúng tôi cũng nhận thấy rằng những người Ủng hộ Cứng sẽ đặt tấm thiệp này ở nơi thuận tiện cho việc sử dụng điện thoại, thư điện tử và phương tiện truyền thông xã hội. Chức vụ, địa vị của họ càng xa cấp quản lí của bạn bao nhiêu thì lời chứng thực của họ về bạn càng đáng tin cậy bấy nhiêu. Và nếu họ càng tiến gần đến vai trò các quan sát viên khách quan – bên thứ ba, thì lời chứng của họ càng có trọng lượng.

Quy tắc mà bạn phải ghi nhớ là luôn luôn hỗ trợ những người ủng hộ bạn và quản lí đối thủ của bạn.

Thay đổi cuộc đối thoại, kiểm soát cuộc đối thoại và không bao giờ từ bỏ. Một cuộc khủng hoảng có thể xuất hiện và biến mất nhanh chóng nhưng tình trạng khủng hoảng lại thường kéo dài. Như chúng tôi đã đề cập, cuộc khủng hoảng xảy ra và cách mà bạn và người khác ứng phó với nó sẽ làm thay đổi cuộc đối thoại thị trường và tác động đến tất cả các bên liên quan. Sẽ có một vài thay đổi trong đối thoại thị trường vào những tuần và những tháng diễn ra khủng hoảng và hậu khủng hoảng. Tuy nhiên mục tiêu vẫn không thay đổi: Đừng bao giờ chơi ở thế phòng thủ. Luôn tìm cách chơi ở thế tấn công, thậm chí kể cả khi cơ hội tốt nhất (hay cơ hội duy nhất) để làm như vậy không cho bạn con đường để tấn công trực diện vào các vấn đề trọng tâm của cuộc khủng hoảng. Hãy nắm lấy thời cơ để hành động tích cực, kiên quyết và năng nổ. Trọng điểm là đội ngũ của bạn và người ủng hộ bạn sẽ đánh giá cao sự thay đổi từ việc né tránh hoặc đối mặt với khó khăn, thách thức. Việc xử lí một hay hai tình huống khó nhằn sẽ luôn dễ chịu hơn, thậm chí kể cả khi đó không phải là tình huống mang tính quyết định.

Một số điều cần ghi nhớ từ những chiến dịch chính trị hiện nay. Ở Mỹ, phần lớn các chiến dịch đều đi thẳng vào vấn đề và bắt đầu ngay với những rào cản và rào cản ngược của những thước phim quảng cáo trên truyền hình có tính tiêu cực. Trong những năm qua, những quảng cáo tiêu cực như vậy ngày một kém hiệu quả, tới mức thường xuyên bắn ngược vào chính phe đang bóp cò.

Thậm chí khi bạn đang đáp trả, hãy sáng suốt và đừng cảm tính. Thông tin bạn đưa ra để chống lại những kẻ tấn công bạn không chỉ cần chính xác mà còn phải được công nhận là có liên quan đến các vấn đề trong cuộc cạnh tranh. Dù cho thực tế bạn khao khát được đánh bại đối thủ của mình như thế nào, bạn cũng phải đảm bảo rằng việc này được những bên liên quan (“cử tri”) xem là có liên quan đến họ – những người bạn cần thuyết phục để giành

chiến thắng. Rõ ràng là hành động không nói sự thật khi bạn đang ở thế phòng ngự là một chiến lược điên rồ; thậm chí nó sẽ khiến những người ủng hộ bạn trở nên hoài nghi. Cuối cùng, mọi phát súng bạn bắn đi phải mang tính khách quan, không mang tính cá nhân. Các bên liên quan, dù là nhóm Đối lập Mềm hay Ủng hộ Mềm, đều không chấp nhận các cuộc tấn công cá nhân. Như dân New Jersey hay nói "Fuggedaboutit!" – Quên nó đi!

Có rất ít trận đấu thắng lợi được phân định chỉ bằng một cú đánh duy nhất. Những cứ mỗi cú đánh thành công sẽ gia tăng lợi thế cho bạn bằng cách thay đổi cuộc đối thoại và tạo dựng động lượng. Bằng cách định nghĩa về chiến thắng, bạn đã vạch ra kết quả mà mình mong muốn nhất. Tuy nhiên, khủng khoảng tạo ra một tình huống dễ thay đổi hơn những tình huống được tìm thấy ở hầu hết các thị trường trở lại bình thường sau biến cố. Do đó bạn có thể thấy rằng việc vạch ra một loạt các "động lượng chiến thắng" sẽ đưa ra những mục tiêu dễ thực hiện hơn, và sẽ khiến cho đội ngũ của bạn và những người ủng hộ bạn cảm nhận được động lượng đó một cách chân thực và rõ ràng hơn. Không giành được chiến thắng tức thời – điều hiếm khi xảy ra – thì không chấm dứt được khủng hoảng hay khiến nó có lợi cho bạn giống như cảm giác phấn khích khi cảm nhận được động lực tích cực.

Trọng tâm "thuyết phục những người có thể thuyết phục" của bạn khi có khủng hoảng sẽ theo lẽ tự nhiên mà nghiêng về phía nhóm Ủng hộ Cứng và Ủng hộ Mềm, nhưng bạn cũng không được bỏ qua nhóm ở bên kia chiến tuyến. Hãy liên tục theo dõi và quản lí phe đối lập. Nhóm Đối lập Cứng sẽ thường xuyên tấn công mạnh mẽ hơn trong thời gian bạn gặp khủng hoảng. Nhưng bạn cần đảm bảo rằng lập luận của nhóm Đối lập Cứng không thể thuyết phục và làm thay đổi ý kiến của nhóm Đối lập Mềm. Bạn sẽ không muốn hai nhóm đó hợp lại thành một nhóm đối lập lớn. Để ngăn chặn điều này, hãy tìm cách chia rẽ và quấy nhiễu nhóm Đối lập Cứng và Đối lập Mềm. Hãy chiến đấu chống lại những yêu sách của nhóm Đối lập Cứng một cách hiệu quả và mạnh mẽ. Hãy làm mọi điều bạn có thể – một cách trung thực và có đạo đức – để bác bỏ những yêu sách này. Chí ít là hãy làm cho nhóm Đối lập Mềm hoài nghi. Có thể họ vẫn (nhẹ nhàng) phản đối bạn, nhưng ít ra họ sẽ không tham tham gia hợp tác với những người kiên quyết chống lại bạn. Điều đó có nghĩa là họ sẽ đứng ở bên lề cuộc chiến.

**Nói sự thật và Nói thật hay**

Tất nhiên bạn luôn muốn truyền đạt bằng những câu từ sinh động nhất để tạo ra câu chuyện lôi cuốn nhất. Đó là một mục tiêu

tốt – miễn là bạn luôn nói sự thật. Cứ thử giấu giếm, quanh co, né tránh, thêu dệt hay nói dối xem, bạn sẽ thấy đời mình thê thảm. Lời nói dối sẽ "bắt thóp" bạn. Như Rick Blaine đã nói trong Casablanca[37], "Có thể không phải là hôm nay, có thể không phải là ngày mai, nhưng sớm thôi, và cho đến cuối đời em." Thứ tổn thất duy nhất nặng nề hơn tổn thất do sự im lặng và từ chối giao tiếp tạo ra chính là việc thốt ra một lời dối trá.

*[37] Một bộ phim chính kịch lãng mạn do Mỹ sản xuất vào năm 1942. Rick Blaine là nhân vật nam chính của phim.*

Henry Kissinger – như bạn có thể nhớ, đã phụ tá một vị tổng thống hiểu rất rõ về sự thật và sự thiếu vắng sự thật ("Đó không phải là hành vi phạm tội mà là hành vi che đậy") – đã từng nhận xét về một dòng lập luận rằng nó thật "sắc sảo" – và rằng "Nó lại thêm phần lợi hại khi nó là sự thật." Chúng tôi cũng thường nói với các ứng viên và lãnh đạo doanh nghiệp của mình một điều: "Rồi thì bạn cũng sẽ nói thật. Thời điểm hữu ích nhất để làm việc này chính là lúc bắt đầu cuộc khủng hoảng. Đó là khi bạn có thể dùng nó để giành quyền kiểm soát cuộc đối thoại."

Sự thật là vũ khí để thực hiện chiến dịch có sức mạnh nhất của một nhà lãnh đạo. Hãy nói sự thật. Nói thật nhanh. Nói thật hay.

# Bước 10
# Chiến lược lãnh đạo

Bạn có thực sự muốn trở thành một nhà lãnh đạo? Chúng tôi vừa giới thiệu một mô hình có hiệu quả trong những thị trường hỗn loạn và môi trường thông tin minh bạch ngày nay, và chúng tôi mong rằng bạn đã sẵn sàng áp dụng những gì mình học được trong các bước từ 1 tới 9.

Những bước này thôi là vẫn chưa đủ.

Đúng vậy, chúng tôi muốn thay đổi những gì bạn làm. Chúng tôi cũng muốn thay đổi lối tư duy và cảm nhận của bạn. Chúng tôi muốn thay đổi thái độ của bạn. Trong cuốn sách này, chúng tôi đã đưa ra rất nhiều ví dụ rút ra từ kinh nghiệm của chúng tôi khi làm việc với những nhà lãnh đạo xuất sắc trong các lĩnh vực chính trị, kinh doanh, thể thao và quân sự. Trong hơn ba mươi năm qua, chúng tôi đã học được cách những nhà lãnh đạo đó tư duy và hành động. Chúng tôi đã học hỏi được những phẩm chất và thái độ để từ đó tư duy và hành động. Hơn bất kể một bước hành động cụ thể nào khác, đó chính là cái mà chúng tôi muốn dành cho bạn. Chúng tôi muốn khả năng lãnh đạo đối đầu trở thành bản năng trong bạn.

Trong thể thao chuyên nghiệp, chúng ta đã nghe nhiều tới "bản năng thể thao" của những siêu sao. Những "bản năng" đó đều do học hỏi mà có được. Bạn không thể làm cho nhóm cơ co rút nhanh, không có sức mạnh cơ bắp, hay không thể nhảy bật lên độ cao 1 mét. Nhưng bạn có thể học, giống như Wayne Gretzky[38] đã học, cách di chuyển đến nơi quả bóng có khả năng sẽ tới. Để làm được điều đó bạn phải thực hiện điều mà Malcolm Gladwell[39] đã định nghĩa là mười nghìn giờ luyện tập. "Mười nghìn giờ" là cách nói khác của câu "Tài năng có được là do luyện tập chứ không phải bẩm sinh". Thật ra có rất nhiều tài năng là bẩm sinh có được, chỉ

là chúng bị thui chột do học tập và đào tạo không đến nơi đến chốn, hoặc là do không học hỏi và không được đào tạo. Hãy dành thời gian để học về bản năng đối đầu. Hãy biến nó thành thứ sinh ra từ trong máu của bạn.

*[38] Cựu vận động viên khúc côn cầu trên băng và cựu huấn luyện viên trưởng đội tuyển khúc côn cầu trên băng của Canada.*

*[39] Nhà báo, tác giả và diễn giả nổi tiếng. Ông là một trong những tác giả hàng đầu về đề tài khoa học xã hội với rất nhiều cuốn sách best-seller trên toàn thế giới.*

Dưới sức nóng của trận cầu, các huấn luyện viên hét lên với các cầu thủ của họ từ đường biên: "Kết thúc đi! Kết thúc đi nào!"

Hãy kết thúc đi chứ!

Hãy kết thúc quá trình đào tạo này. Hãy biến nó thành danh mục hành động lãnh đạo của bạn. Tốt hơn nữa thì hãy biến nó thành chương trình đào tạo cốt lõi mà bạn sẽ sử dụng để đào tạo những lãnh đạo khác tiếp bước bạn. Đào tạo luôn là phương thức học hỏi tốt nhất.

Dưới đây là danh mục hành động cho toàn bộ mười bước trong cuốn sách. Khi bạn đọc tới bước nào thì hãy quay lại phần nội dung của bước đó và làm mới lại tư duy của mình. Hãy tiếp thu rồi hành động. Hãy tạo ra kí ức cơ bắp[40] mà nhờ đó tính kỉ luật được phát triển.

*[40] Khả năng ghi nhớ của não bộ khi chúng ta lặp đi lặp lại một hành động.*

1. Quyết định chạy đua: Quyết định lãnh đạo.

2. Tư duy, hoạch định và hành động như người đối đầu.

3. Xây dựng nội các nhà bếp của bạn.

4. Chuẩn bị chiến dịch một cách toàn diện.

5. Tuyên bố ứng viên của bạn.

6. Định nghĩa mọi thứ.

7. Kiểm soát đối thoại.

8. Tạo động lượng.

9. Khai thác khủng hoảng.

10. Lặp đi lặp lại và tiến lên không ngừng.

Bạn tham gia chứ? Tốt. Hãy truy cập vào trang www.theleadershipcampaign.com. Vạch ra sơ bộ những thành tố chính trong chiến dịch của bạn. Chúng tôi sẽ chọn ra ba thành tố chiến thắng dựa trên các ý kiến của bạn. Ba thành tố này sẽ được bàn luận trong cuộc họp chiến lược dài sáu tiếng với Miller và Morey để hoàn thành chiến dịch của bạn tại Washington, D.C.

Bạn muốn trở thành ông chủ hoặc thành người lãnh đạo? Tốt lắm! Hãy bắt đầu trả lời những câu hỏi sau, ngay tại đây hoặc trả lời online.

• Nêu tên năm nhà lãnh đạo (trong các lĩnh vực chính trị, kinh doanh, tôn giáo, giáo dục, khoa học, quân sự, giải trí)?

• Một phẩm chất làm nên nhà lãnh đạo tài ba?

• Nêu tên một nhà lãnh đạo thực thụ mà bạn từng làm việc cùng – và nêu lí do tại sao đó lại là một nhà lãnh đạo thực thụ?

Hãy định nghĩa kiểu chiến thắng dành cho bạn? Thành công là gì?

• Chiến thắng trong sáu tháng.

• Chiến thắng trong hai năm.

• Chiến thắng trong năm năm.

• Chiến thắng trong mười năm.

• Chiến thắng trong sự nghiệp.

Hãy định nghĩa kiểu chiến thắng dành cho công ty của bạn? Thành công là gì?

• Chiến thắng trong sáu tháng.

• Chiến thắng trong hai năm.

• Chiến thắng trong năm năm.

• Chiến thắng trọn đời.

Điều gì đang thay đổi trong môi trường kinh doanh của bạn?

Điều gì ở công ty của bạn cần thay đổi trong vòng hai năm tới?

Những thay đổi nào bạn cần thực hiện trong phong cách hoặc bản chất trong công việc của bạn?

Ai đang chống lại bạn? Hãy nêu tên ba người.

Bạn là ai? Chúng tôi không quan tâm bạn đã làm được những gì; cái chúng tôi quan tâm là bạn làm thế nào và vì sao bạn lại làm điều đó. Bạn quyết định các vấn đề lớn theo cách nào?

Tại sao lại là bạn? Bạn trao chiến thắng cho những người sau như thế nào?

• Đồng nghiệp ngang cấp?

• Nhân viên?

• Cấp trên/CEO?

• Ban giám đốc?

• Cổ đông/những bên liên quan?

• Khách hàng/Người tiêu dùng?

Theo tình huống mà bạn đã mô tả cho tổ chức của mình (đội ngũ hoặc công ty) thì bạn đại diện cho sự thay đổi nào?

Bạn đại diện cho tương lai nào của tổ chức và những nhóm phía trên?

"Làm điều khả thi" nghĩa là thế nào?

"Thuyết phục đối tượng có thể thuyết phục" nghĩa là thế nào?

Trong tổ chức của bạn thì...

• Ai là người thuộc nhóm Đối đầu Cứng của bạn?

• Ai là người thuộc nhóm Đối đầu Mềm của bạn?

• Ai là người thuộc nhóm không có chính kiến?

• Ai là người thuộc nhóm Ủng hộ Mềm của bạn?

• Ai là nhân viên trung thành thuộc nhóm Ủng hộ Cứng của bạn?

• Ai đã/đang/sẽ là người cố vấn trong sự nghiệp của bạn?

Ai là người mà bạn sẽ mang vào trong nội các nhà bếp tưởng tượng của bạn (bất kì ai trong thế giới hiện tại hoặc quá khứ)? Hãy đưa ra lí do đối với từng người mà bạn lựa chọn.

Trong tổ chức của bạn, ai là người mà bạn sẽ chọn để đưa vào trong nhóm chiến lược cốt lõi nhằm đáp ứng được thách thức khắc nghiệt nhất mà công ty phải đối mặt? Hãy mô tả những phẩm chất của họ.

Dựa vào sự thay đổi mà bạn nói rằng mình đại diện và chiến thắng mà bạn nói rằng mình sẽ trao, hãy chuẩn bị tấm thiệp 8x12 của bạn:

TIÊU ĐỀ_____

_____

Luận điểm #1

_____

_____

Luận điểm #2

_____

_____

Luận điểm #3

_____

_____

Luận điểm #4

_____

_____

Khủng hoảng: Một tuần sau khi bạn nhậm chức CEO, công ty của bạn nằm trong danh sách điều tra của Uỷ ban Thương mại Liên bang (FTC) liên quan tới việc ấn định giá. Bạn không biết gì về việc này cả. Báo chí viết rằng CEO cũ "đang bị điều tra". Trưởng ban

pháp chế của công ty bạn nói rằng ông ta nghĩ rằng những lời buộc tội là vô căn cứ, và dù thế nào đi chăng nữa thì bạn vẫn vô tội.

**BA ĐIỀU ĐẦU TIÊN BẠN SẼ LÀM KHI LÀ NGƯỜI LÃNH ĐẠO LÀ GÌ?**

1._____

2._____

3._____